



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Motiverande kommunikation i organisationers arbete med ISO 14001 – en jämförande fallstudie på två organisationer

*Motivational Communication in Organizations Work with ISO 14001
- a Comparative Case Study on two Organizations*

Andreas Aldin
Adrian Michaelsson

Självständigt arbete • G2E • 15 hp

Ekonomi – kandidatprogram

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1238 • ISSN 1401-4084
Uppsala 2019

Motiverande kommunikation i organisationers arbete med ISO 14001 -en jämförande fallstudie på två organisationer

Motivational Communication in Organizations Work with ISO 14001- a Comparative Case Study on two Organizations

Andreas Aldin
Adrian Michalesson

Handledare: Per-Anders Langendahl, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi, G2E

Kurskod: EX0902

Program/utbildning: Ekonomi - kandidatprogram 180,0 hp

Kursansvarig inst.: Institutionen för ekonomi

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2019

Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Delnummer i serien: 1238

ISSN: 1401- 4084

Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: motivation, kommunikation, ledningssystem, MLS, miljö, ISO 14001, miljöarbete, miljömål

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de respondenter från vardera organisationer som ställde upp på intervjuer och för deras trevliga bemötanden. Därutöver vill vi ytterligare rikta ett tack till vår handledare Dr. Per-Anders Langendahl, forskare och lärare vid institutionen för ekonomi på Sveriges lantbruksuniversitet för det stöd som han givit oss under uppsatsens process.

Vi vill även tacka opponenter och närstående som givit oss hjälpsam kritik samt stöd under uppsatsen gång.

Uppsala, 5e juni, 2019

Andreas Aldin & Adrian Michaelsson

Sammanfattning

Under de senaste 10 åren har organisationers användning av olika miljöledningssystem ökat markant och år 2017 var över 300 000 organisationer certifierade enligt ISO 14001 runt om i världen, vilket kan jämföras med EMAS där enbart 12 000 certifikat delats ut. Miljöledningssystem används för att vägleda och utveckla organisationer åt en riktning som ska främja både miljön och organisationen. Denna studie syftar till att undersöka hur intern kommunikationen används för att motivera medarbetare att arbeta med ISO 14001, genom att identifiera vilka skillnader och likheter det finns mellan två olika organisationer som båda arbetar med systemet.

De två undersökta organisationerna är Gamla Uppsala Buss och Sveriges Lantbruksuniversitet. Studien som har en induktiv ansats och bygger på intervjuer med både chefer och medarbetare för att ge en så verklig bild som möjligt. Den teoretiska synsätten som ligger till grund för studien bygger på både teorier inom motivation och kommunikation. Motivationen beskrivs främst utifrån Alvesson och Kärremans (2007) uppdelning av inre, interaktiv och instrumentell motivation och kommunikation beskrivs genom Jacobsen och Thorsviks (1998) forskning om kommunikationskanaler- och processer.

Studiens fann tre kommunikationstyper som fungerar för att motivera medarbetarna i fallorganisationernas arbete med ISO 14001. Dessa är statiska kanaler som förstärks av ett incitament, involvering i utformandet av miljömål och miljöarbetet samt nudging. Kommunikationen måste utföras på ett givande och tydligt sätt. Studiens resultat styrker tidigare forskning som visar att ledning ska erbjuda ett incitament och involvera medarbetarna i arbetet med ISO 14001.

Abstract

Over the past 10 years, organizations use of various environmental management systems has increased significantly and in 2017, more than 300,000 organizations were certified by ISO 14001 around the world, which can be compared with EMAS where only 12,000 organizations were certified. Environmental management systems help organizations minimize their environmental impacts caused by their products, services and activities and improve the overall organizational wellbeing. This study aims to investigate how internal communication is used to motivate employees to work with ISO 14001, by identifying what differences and similarities there are between two different organizations that both work with the system.

The two investigated organizations are Gamla Uppsala Buss and the Swedish Agricultural University. The study has an inductive approach and is based on interviews with both managers and employees, to give as real a picture as possible. The theoretical framework is based on both theories in motivation and communication. The motivation is described primarily by Alvesson and Kärreman's (2007) views on internal, interactive and instrumental motivation and communication is described by Jacobsen and Thorsvik's (1998) research on communication channels and processes.

The study found three types of communication that work to motivate employees in the case organizations work with ISO 14001. These are static channels that are reinforced by an incentive, involvement in the design of environmental goals and the environmental work as well as nudging. Communication must be carried out in a rewarding and clear manner. The result of this study strengthens previous research showing that management should offer an incentive and involve employees in their work with ISO 14001.

Förkortningar

GUB – Gamla Uppsala Buss

MLS - Miljöledningssystem

SLU – Sveriges lantbruksuniversitet

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Syfte	2
1.4	Avgränsningar	3
1.5	Rapportstruktur	3
2	Teori	4
2.1	Tidigare forskning inom området	4
2.2	Motivation	5
2.2.1	Inre motivation	5
2.2.2	Interaktiv motivation	6
2.2.3	Instrumentell motivation	6
2.3	Kommunikation	7
2.3.1	Kommunikationsprocessen	8
2.3.2	Kommunikationskanaler	8
2.3.3	Integrerad kommunikation	9
2.3.4	Nudging	10
2.3.5	Kommunikationsproblem	10
2.4	Teoretisk syntes	11
3	Metod	12
3.1	Studiens process – Från empiri till teori	12
3.2	Litteraturgenomgång	12
3.3	Val av studieform	13
3.4	Beskrivning av organisationer	13
3.5	Val av intervjuobjekt	13
3.6	Datainsamling	14
3.7	Trovärdighet & äkthet	14
3.8	Generaliserbarhet	15
3.9	Etisk diskussion	15
4	Empiri	17
4.1	Gamla Uppsala Buss	17
4.1.1	Ledningens perspektiv	17
4.1.2	Medarbetarnas perspektiv	18
4.2	Sveriges lantbruksuniversitet	19
4.2.1	Ledningens perspektiv	19
4.2.2	Medarbetarnas perspektiv	21
5	Analys av empiri	23
5.1	Inre motivation	23
5.2	Interaktiv motivation	23
5.3	Instrumentell motivation	24
5.4	Sammanfattande tabeller av motivation	25
5.5	Kommunikation	26
5.6	Sammanfattande tabeller av kommunikation	28
6	Diskussion	30
7	Slutsatser	32
	Referenser	33
	Bilagor	37

Figurförteckning

<i>Figur 1, Uppsatsens struktur</i>	<i>3</i>
<i>Figur 2, Egen tolkning av Alvesson och Kärremans (2007) motivationstriangel</i>	<i>5</i>
<i>Figur 3, Egen tolkning av Jacobsen och Thorsviks (1998) kommunikationsprocess</i>	<i>8</i>
<i>Figur 4, Egen tolkning av Jacobsen och Thorsviks (1998) kommunikationskanaler</i>	<i>9</i>
<i>Figur 5, Motiverande kommunikation, teoretisk syntes av ovan nämnda teorier</i>	<i>11</i>

Tabellförteckning

<i>Tabell 1, GUB:s motivation ur medarbetarnas perspektiv</i>	<i>26</i>
<i>Tabell 2, SLU:s motivation ur medarbetarnas perspektiv</i>	<i>26</i>
<i>Tabell 3, GUB:s kommunikation ur medarbetarnas perspektiv</i>	<i>29</i>
<i>Tabell 4, SLU:s kommunikation ur medarbetarnas perspektiv</i>	<i>29</i>
<i>Tabell 5, Kommunikation som leder till motivation att arbeta med ISO 14001</i>	<i>31</i>

1 Introduktion

I detta kapitel beskrivs bakgrunden till det valda ämnet. Bakgrunden leder därefter in på problemformulering och studiens syfte.

1.1 Bakgrund

En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov

(Brundtland, 1988, s. 57)

Så definierade Brundtlandrapporten år 1987 hållbar utveckling, vilket blivit den etablerade definitionen av begreppet idag. Aldrig tidigare har en hållbar utveckling varit mer omtalad och inför EU-valen 2019 var miljöproblematiken en av de viktigaste frågorna för det svenska folket (SVT, 2019). Det här har lett till att organisationers intressenter ställer högre krav på ett hållbart företagande, vilket gjort att organisationer börjat förändra sina verksamheter för att upprätthålla hållbarare processer (PWC, 2018). Detta har i sin tur skapat en exponentiell ökning av organisationer som följer olika former av miljöledningssystem (MLS).

MLS syftar till att vägleda och utveckla organisationer åt en riktning som ska främja både miljön och organisationen (SIS, 2019). Genom att följa ett MLS får organisationer en förbättrad insyn i deras olika verksamhetsområden då systemet används för att identifiera områdena med deras största negativa miljöpåverkan. Det gör även att de kan utveckla sin verksamhet och tillgodose intressenternas behov av en hållbar utveckling. MLS är öppna i sin utformning och bygger på frivilliga ramverk som grundar sig i strävan efter ständiga förbättringar (ibid.). Detta betyder att det är upp till organisationerna själva att hitta olika förbättringsområden samt identifiera hur de ska göra för att förbättra sina processer (ibid.).

MLS genererar information om miljöaspekter och används för att fastställa mål som organisationer kan agera efter (SIS, 2019). Den information MLS genererar behöver kommuniceras inom organisationen för att få medarbetarna att agera, men kan inte i sig styra över hur organisationernas medarbetare agerar på informationen. Det behövs kommunikativa aktiviteter från ledningen för att adressera miljöaspekterna och använda MLS som ett verktyg för att systemet ska ge effekt (ibid.). Det är således organisationerna själva som är ansvariga för vilken effekt systemet har på deras miljöpåverkan.

En av de vanligaste MLS:en är ISO 14000, vilket skapades år 1996 och är samlingsnamnet för de system som handlar om miljöledning (SIS, 2019). Ett av dessa system är ISO 14001 som syftar till att låta verksamheter minska sin totala miljöpåverkan och få större kontroll över sitt miljöarbete. Användningen av ISO 14001 har under de senaste tio åren ökat markant (ISO, 2017). Enligt en undersökning gjord av ISO (2017) har antalet certifieringar enligt ISO 14001 ökat från 154 572 stycken år 2007 till 358 953 stycken år 2017. En ökning på över 130% under tio år.

Många studier har visat på de fördelar som följer om organisationer implementerar systemet som exempelvis kan bestå av minskad miljöpåverkan, högre omsättning och större kostnadsbesparingar (ISO, 2015; Fortu Ski, 2008; Aisenberg Ferenhof, et al., 2014; Heras-

Saizarbitoria, et al., 2016). För att ISO 14001 ska fungera effektivt, krävs det att organisationens medarbetare är motiverade att arbeta med systemet (Ammenberg, 2012). Att få medarbetare motiverade är ingen lätt uppgift och det kan göras på flertalet sätt (Alvesson & Kärreman, 2007). För att lyckas med detta krävs det att ledningen har en konstant dialog och tydligt kommunicerar hur informationen ISO 14001 genererar ska användas (Govindarajulu & Daily, 2004).

1.2 Problemformulering

Genom att implementera ISO 14001 visar organisationen att de vill vända sin negativa miljöpåverkan (Govindarajulu & Daily, 2004). Systemet skapar ett formellt och strukturerat ramverk som bidrar till att organisationen får en ökad medvetenhet om miljöfrågor och dess betydelse för verksamheten (Barnes, 1996 i Govindarajulu & Daily, 2004). För att systemen ska fungera effektivt, krävs det ett aktivt engagemang från ledningen, vilket förenklar processen att skapa motiverade medarbetare (Ammenberg, 2012).

Alvesson & Kärreman (2007) menar att motiverade medarbetare är en avgörande faktor för att organisationens ska utvecklas och förbli välmående. Saknar ledningen engagemang kan detta få konsekvenser på medarbetarnas motivation, vilket i sin tur genererar negativa effekter för miljöarbetet. Studier har visat att motiverade medarbetare är mer benägna att arbeta efter ISO 14001 och organisationers miljömål (Temminck, et al., 2013). För att medarbetare ska uppfatta lednings engagemang och förstå hur de ska använda ISO 14001, krävs det att ledningen aktivt involverar de anställda och tydligt kommunicerar betydelsen av miljömålen inom organisationen (Govindarajulu & Daily, 2004).

För att medarbetare ska få den rätta informationen om organisationens miljöarbete och känna sig tillräckligt motiverade att arbeta med systemet, har den interna kommunikationen en avgörande roll (Govindarajulu & Daily, 2004; Ammenberg, 2012). Hur organisationer väljer att kommunicera skiljer sig, men tidigare studier har visat på resultat som föredrar en öppen och personlig kommunikation som gärna får gärna få bestå av direkt dialog, eller *face-to-face* (Rice, 1993; Westmyer, 1998). Denna typ av kommunikation är effektivare och kan förmedla mer innehållsrik information vilket minskar risken för att missförstånd och oklarheter uppstår jämfört med kommunikation som sker via enklare kommunikationskanaler såsom mejl eller nyhetsblad (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

Eftersom fler organisationer väljer att implementera ISO 14001 och det ökande intresset för hållbara processer, finns det anledning att vidare undersöka hur den interna kommunikationen och medarbetares motivation påverkar organisationers arbete med ISO 14001.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur den interna kommunikationen används för att motivera medarbetare att arbeta med ISO 14001. Detta kommer göras genom att identifiera vilka skillnader och likheter det finns mellan två olika organisationer som båda arbetar med ISO 14001.

- Hur används intern kommunikation för att motivera fallorganisationernas medarbetare att arbeta med ISO 14001?

- Vilka skillnader och likheter finns mellan fallorganisationerna interna kommunikation som motiverar medarbetare att arbeta med ISO 14001?
- Vilka kommunikationsmetoder är effektiva för att motivera fallorganisationernas medarbetare att arbeta med ISO 14001?

1.4 Avgränsningar

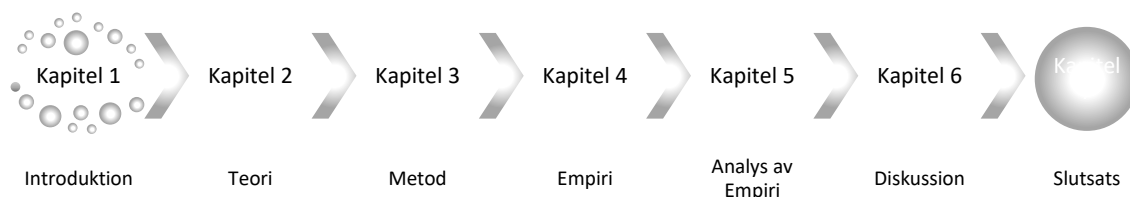
Studien är avgränsad till två organisationer som står i kontrast till varandra i form av verksamhetstyp; Gamla Uppsala Buss (GUB) och Sveriges lantbruksuniversitet (SLU). Organisationerna har olika egenskaper och arbetar efter olika miljömål. Gemensamt för båda är att de är certifierade enligt ISO 14001. Valet att använda två fallorganisationer gjordes för att jämföra och kontrastera organisationerna, vilket syftar till att skapa fördjupade insikter om den interna kommunikations roll i att motivera medarbetare till att arbeta med ISO 14001.

Ytterligare har studien avgränsats till att enbart utföra en intervju med ledning och ett mindre antal intervjuer med medarbetare från respektive organisation. Avgränsningen gjordes för att möjliggöra att studien blev färdig inom tidsramen för en kandidatuppsats. Även om intervjuobjekten inte kan representera en hel population har personerna som intervjuats varit de som i synnerhet påverkas av ISO 14001, vilket skapar tillförlitlig data som sedan analyserats.

Ur ett teoretiskt perspektiv är studien avgränsad till att förklara hur intern kommunikation påverkar medarbetares motivation att arbeta med ISO 14001. För att göra detta har motivation- och kommunikationsteorier används för att förklara intervjuobjektens subjektiva uppfattningar om ISO 14001. Den teoretiska avgränsningen kan medföra att studiens analys begränsas då subjektiva upplevelser kan förklaras på olika sätt beroende på vilka teorier som appliceras, men ger för denna studie en tydlig struktur för presentationen av empiri, analys och diskussion.

1.5 Rapportstruktur

Det första kapitlet börjar med en introduktion av ämnet och problemet, vilket sedan leder in på studiens syfte och frågeställningar. Därefter följer uppsatsen andra kapitel med en genomgång av tidigare utförd forskning inom området, teorier som ligger till grund för uppsatsen teoretiska ramverk samt den teoretiska syntesen. Kapitel tre handlar om den metod som används för att besvara uppsatsens frågeställningar, samt argumentation för de val som gjorts. I kapitel fyra presenteras den insamlade empirin och följs sedan av kapitel fem där empirin analyseras genom den teoretiska syntesen. Kapitel sex diskuterar analysens resultat i förhållande till den tidigare forskningen samt de frågeställningar som ställts, vilket till sist leder in på uppsatsens slutsatser i kapitel sju. Strukturen illustreras i figur 1 nedan.



Figur 1, Uppsatsens struktur

2 Teori

Teorikapitlet börjar med sammanfattning av tidigare forskning om kommunikationens och motivationens roll i organisationers arbete med MLS. Därefter följer det teoretiska ramverk studien grundar sig på, där motivation och kommunikation beskrivs genom etablerade teorier. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes.

2.1 Tidigare forskning inom området

Studier har visat på de fördelar som följer om organisationer väljer att arbeta enligt ett MLS (Fortu Ski, 2008; Aisenberg Ferenhof, et al., 2014; Heras-Saizarbitoria, et al., 2016). En gemensam nämnare bakom flertalet slutsatser, är att ledningens engagemang och en väl fungerande kommunikation har stor betydelse för hur effektivt systemen fungerar. Därutöver menar Govindarajulu och Daily (2004) att ett belöningssystem för ett väl utfört arbete kan bidra till att öka motivationen och engagemanget hos medarbetare att arbeta med organisationens miljöfrågor. Det finns många olika sätt att belöna medarbetare på. Govindarajulu och Daily (2004) menar att de belöningarna som exempelvis kan bestå av en monetär bonus, är en av de starkaste motivationsfaktorerna ledningen kan använda för att engagera sina medarbetare att arbeta med organisationens miljöarbete. Andra studier har dock visat att detta inte alltid stämmer. Denton (1999) beskriver hur monetära bonusar är problematiska på grund av den komplexitet som uppstår när personal ska belönas för ett väl utfört miljöarbete. Det skapas lätt en orättvis fördelning av pengar, vilket kan leda till att medarbetare blir mindre motiverade.

Det har även visats att individer som värdesätter något bortom sin egna vinning såsom altruistiska och miljömässiga värderingar, har en högre sannolikhet att vara mer motiverade att arbeta med organisationers miljöfrågor (Steg & Vlek, 2009). Dessa individer är mer villiga att anpassa sitt beteende till det som gynnar miljön.

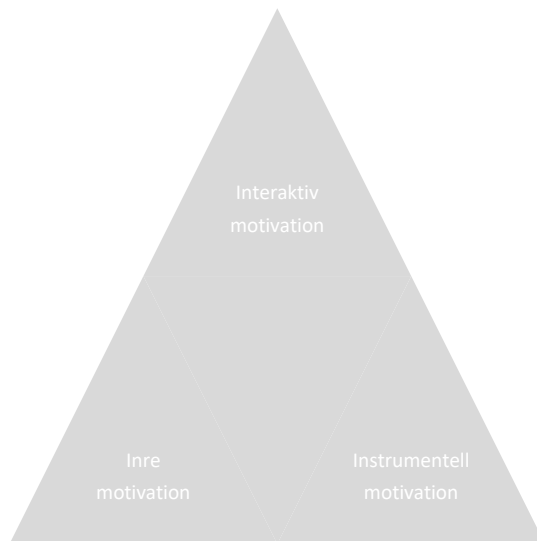
Forskning inom kommunikationsområdet har visat att den interna kommunikationen kan användas för att skapa motivation, delade identiteter, engagemang och bygga förtroende (Rajhans, 2012: 82). Ytterligare forskning har visat på resultat som föredrar en direkt och personlig form av kommunikationen och som gärna får sändas face-to-face (Rice, 1993; Westmyer, 1998) Denna typ av kommunikation förenklar mottagarens avkodningsprocess och gör det även möjligt för avsändaren att anpassa budskapet efter den omedelbara feedback mottagaren ger ifrån sig. På så sätt minskar risken att eventuella missförstånd uppstår. Detta är extra viktigt om meddelandet består av en större mängd information som är kodat på ett komplext sätt (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

Tidigare forskning har även visat att organisationer som involverar sina medarbetare i målarbetet, har bättre chanser att uppnå dessa (Boswell, et al., 2006). Om medarbetare får möjligheten att bestämma vilka mål organisationen ska arbeta med och på vilket sätt de ska arbeta, blir de uppmuntrade till att hitta nya lösningar och får en förbättrad helhetsbild av organisationens arbete. Boswell et al. (2006) menar även att kompensationer och belöningar är viktiga hjälpmedel som organisationer bör använda sig av för att motivera sina medarbetare.

2.2 Motivation

Atkinson (1964) definierar motivation som det direkta inflytande över en individs vilja att röra sig åt en viss riktning, samla kraft, vara uthållig och fortsätta arbeta med en specifik uppgift. Motivationen är anledningen till varför en individ gör något och organisationsstudier har därför länge intresserat sig för faktorer som påverkar medarbetarnas motivation (Alvesson & Kärreman, 2007; Govindarajulu & Daily, 2004; Herzberg, 1959).

Motivation kan delas in i två dimensioner, interna och yttre motivationsfaktorer. Den interna dimensionen berör faktorer som kommer från individen själv och motivationen skapas genom självförverkligande faktorer som nöjet, intresset eller tillfredsställelsen att göra något (Alvesson & Kärreman, 2007). De yttre motivationsfaktorerna präglas istället av de aktiviteter som utförs med ett tydligt slut och med möjligheten till en belöning, som oftast uppstår i grupsituationer (ibid.). I denna uppsats används framförallt Alvesson och Kärremans (2007) tre olika motivationstyper för att undersöka fallorganisationernas motivationsfaktorer: inre, interaktiv och instrumentell motivation.



Figur 2, Egen tolkning av Alvesson och Kärremans (2007) motivationstriangel

Människor motiveras av olika anledningar och påverkas av omständigheterna som finns i den miljö de befinner sig i, vilket illustreras i figur 2 (Levesque, et al., 2010; Alvesson & Kärreman, 2007). I denna figur förklaras en individs motivationsfaktorer genom att placera individen någonstans inom triangeln. Om de förklarande faktorerna hamnar nära något av hörnen, betyder det att den typen av motivation är extra viktigt för just den individen. Figuren kan även användas för att visa hur organisationer arbetar med att motivera sina anställda. Exempelvis kan en organisation som lägger stort fokus på belöningar hamna nära det högra hörnet och långt ifrån de andra två. Hamnar en individ eller en organisation i mitten av figuren, betyder det att de behöver eller använder sig av flera olika faktorer för att (bli) motivera(de). Figuren visar en förenklad bild av motivation men ger en okomplicerad förklaring på ett komplext ämne.

2.2.1 Inre motivation

Den inre motivationen beskrivs som humanistisk och baseras på inre drivkrafter och behov (Alvesson & Kärreman, 2007). En av de mest kända studierna av den här motivationstypen är

Herzbergs tvåfaktorsteori och bygger på två olika faktorer, hygienfaktorer och motivationsfaktorer (Herzberg, 1959).

Hygienfaktorer består bland annat av god arbetsmiljö, lön och företagspolitik (Herzberg, 1959). Dessa faktorer kan inte användas för att skapa motivation, men kan däremot användas för att göra individer otillfredsställda om de inte finns tillgängliga och därmed minska deras motivation. *Motivationsfaktorerna* är faktorerna som genererar tillfredsställelse och inre motivation (ibid.). Dessa faktorer består bland annat av överordnades erkännande av ens prestationer, personliga framgångar eller en självförverkligande känsla av att utföra ett arbete.

2.2.2 Interaktiv motivation

Interaktiv motivation handlar om den sociala dimensionen och individens förhållande till olika sociala grupper där värderingar, moral och kultur ses som viktiga. Tre av de viktigaste interaktiva motivationsfaktorerna Alvesson och Kärreman (2007) belyser är normer, ömsesidighet och identitet som samtliga bidrar till organisationens enade kultur.

Normer anger hur människor bör bete sig i en grupsituation (Alvesson & Kärreman, 2007). Exempel på normer är att medarbetare bör vara social och trevlig på sin arbetsplats, vilket bidrar till effektiva informella diskussioner under pauser och sociala sammanträffanden. Normer kan även betyda att anställda utnyttjar arbetstiden på ett produktivt sätt. Människor är starkt normdrivna, då det finns en önskan att känna sig normal och leva upp till förväntningarna som finns på en arbetsplats. Normer värderas därför högt om en arbetsplats är attraktiv och prestigefull, vilket får individer att anstränga sig mer för att passa in (ibid.).

Ömsesidigheten handlar om att ge positiva gensvar till andra i sin omgivning (Alvesson & Kärreman, 2007). Ömsesidigheten bygger på en universell norm som säger hur individer bör agera inför andra, vilket bidrar till individers vilja att ställa upp för sin arbetsgivare. Ömsesidigheten påverkar individen i synnerhet vid högavlönade arbeten som ökar deras vilja att göra sig förtjänt av lönen eller om de har varit involverade och medbestämmande i hur organisationen ska arbeta, vilket skapar ett ömsesidigt ansvar utspjutt över organisationshierarkin. En organisatorisk ömsesidighet mellan medarbetare och ledning kan på så sätt bidra till att de anställda presterar utöver deras tillförordnade arbetsuppgifter (ibid.).

Identitet beskrivs som den förvärvade självuppfattningen medarbetare har inom en grupp (Alvesson & Kärreman, 2007). Beroende på hur medarbetare upplever sig själva, påverkar det hur de tänker och agerar i sitt utförande. Individens identitet skapar även en förståelse för vad som anses passande i olika situationer, vilket styr deras uppfattningar och värderingar mot en specifik riktning.

2.2.3 Instrumentell motivation

Den instrumentella motivationen bygger på individers önskan att uppnå någon form av belöning och undvika bestraffning (Alvesson & Kärreman, 2007). Motivationen skapas genom att erbjuda individer ett incitament för ett väl utfört arbete, men kan även skapas genom rädslan av bestraffningar från chefer, missnöjda kunder eller utebliven befordran (ibid.). Denna typ av motivation kan beskrivas som en extern reglering, vilket är en form av yttre motivation som formar individers beteende efter intressenters externa påtryckningar (Levesque, et al., 2010). Denna typ av motivation faller längst ifrån den inre och självförverkligande motivationen.

Enligt Levesques, et al. (2019) definition av extern reglering innebär det att ett arbete inte kommer utföras om det inte finns utomstående påtryckningar. På så sätt har individens omgivning ett stort inflytande över denna typ av motivation.

En av motivationsteorierna inom den instrumentella motivationen är Vrooms (1995) förväntansteori. Teorin handlar om benägenhet att utföra en specifik prestation. Den grundar sig i individers upplevda värde av att nå ett mål och sannolikheten att lyckas med det. Om ett mål anses som tillräckligt viktigt och att det inte krävs en för stor prestation, skapar det en hög motivation. Vroom (1995) menar att det är viktigare att förstå individers förväntan framför deras omedelbara begär. Förväntan ger individen ett mål att fokusera på, medan deras behov enbart tillfredsställer dem för stunden. Förväntan motiverar således individen att utveckla sig och prestera högre när det finns ett mål som ger dem en fördelaktig utgång (ibid.).

Ytterligare en teori inom instrumentell motivation är den så kallade *Reinforcement theory* (Skinner, 1958). Denna teori liknar Alvesson och Kärremans (2007) definition av instrumentella motivation, då den säger att individens beteende styrs av belöningar och straff. Skinner (1958) menar att individer tenderar att fortsätta agera efter sitt rådande beteende vid belöningar men att de skiftar sitt beteende om de tilldelas en bestraffning. Beteendemönstret styrs av ett incitamentsystem där utomstående personer bestämmer vem eller vilka som ska belönas, vilken typ av belöning som ska fördelas och varför de ska belönas (Skinner, 1958).

2.3 Kommunikation

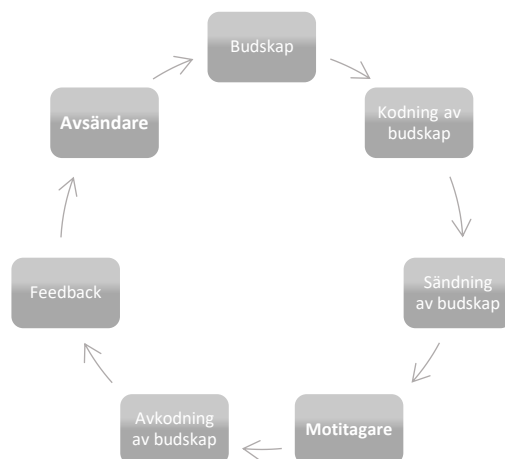
Jacobsen och Thorsvik (1998) definierar kommunikation som processen att sända information från en person till en annan. Inom organisationsforskning har kommunikationsteori alltid varit en viktig aspekt att undersöka och har i företagsekonomi fått allt större uppmärksamhet (Christensen, et al., 2008). Oberoende av organisationens storlek eller verksamhetstyp, har kommunikation en vital roll för att det dagliga arbetet ska fungera som tänkt (Buchholz & Roth, 1987). Jacobsen och Thorsvik (1998) menar även att kommunikation är nyckeln till samarbete och bör användas för att förverkliga organisationers mål.

Kommunikation grundar sig i överförandet av konkret, faktabaserad information som sänds från en avsändare till en mottagare men kan även användas för att förmedla känslor, idéer, tyckanden eller andra former av mänsklig interaktion (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Kommunikationen kan därför uppfattas som krånglig och svårdefinierad, vilket gör att den ofta får för liten uppmärksamhet av organisationer (Ammenberget, 2012). På grund av detta är det av yttersta vikt att organisationers ledningar förstår betydelsen av en väl fungerande kommunikation, som hjälper dem att uppnå sina mål och visioner (Govindarajulu & Daily, 2014; Jacobsen & Thorsvik, 1998).

Generellt delas organisationskommunikation in i två dimensioner; intern och extern kommunikation. Dessa dimensioner utgår från den klassiska intressentmodellen och baseras på vilken riktning budskapet har (Cornelissen, 2014). Den interna dimensionen berör sådant som kommuniceras inom organisationen och enbart nås av de interna intressenterna, såsom ägare, chefer och medarbetare (ibid.). Medan den externa dimensionen berör meddelanden som når de externa intressenterna som kunder, myndigheter och banker (ibid.). I denna studie kommer vi enbart förhålla oss till den interna kommunikationens roll för organisationer.

För att förtydliga och konkretisera den interna kommunikationen, behöver organisationer ha tydliga strukturer och strategier för hur de ska gå tillväga för att kommunicera på ett så effektivt

sätt som möjligt (DuFrane & Lehman, 2014; Jacobsen & Thorsvik, 1998). I en ideal kommunikationsprocess lyckas avsändaren sända ett budskap som får mottagaren att förstå *vad* avsändaren vill förmedla, men även skapa en förståelse om *varför* budskapet är viktigt (Enbom, 2000). Det är dock ingen självklarhet att avsändaren lyckas med detta, då kommunikationsprocessen består av en rad olika steg som behöver fungera i samspel för att betydelsen av budskapet inte ska förvrängas (Jacobsen & Thorsvik, 1998).



Figur 3, Egen tolkning av Jacobsen och Thorsviks (1998) kommunikationsprocess

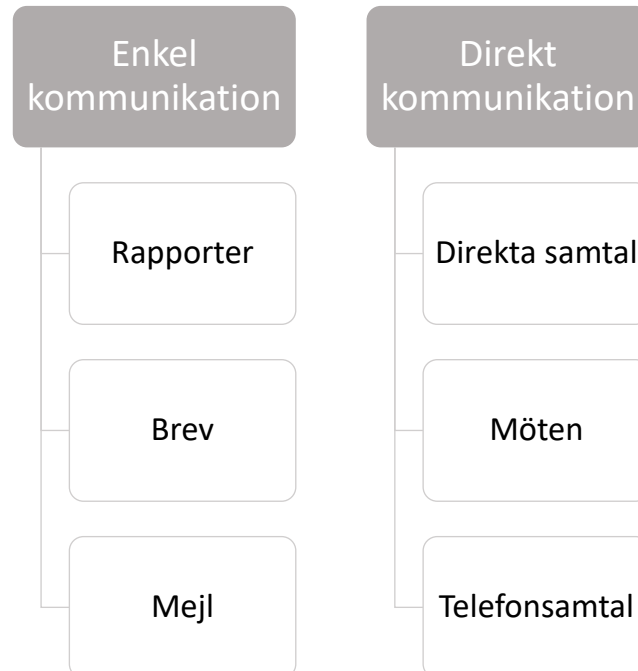
2.3.1 Kommunikationsprocessen

Kommunikationsprocessen börjar med att avsändaren kodar det budskap som ska förmedlas, se figur 3 (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Genom att koda budskapet väljer avsändaren hur meddelandet ska vara uppbyggt, om den ska bestå av verbala- eller ickeverbala signaler och hur innehållet ska formuleras. Meddelandet skickas sedan genom en av många kommunikationskanaler, som exempelvis kan bestå av skriftliga brev, muntliga konversationer eller digitala meddelanden. När mottagaren tagit emot meddelandet avkodas informationen, vilket skapar en uppfattning om det avsändaren hade som avsikt att förmedla. Därefter ger mottagaren feedback på det mottagna meddelandet tillbaka till avsändaren. Processen är som mest effektiv när mottagarens uppfattning av budskapet stämmer överens med det avsändaren hade som avsikt att förmedla (Enbom, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 1998).

2.3.2 Kommunikationskanaler

Eftersom det finns ett stort antal kommunikationskanaler ett meddelande kan skickas genom, är det av stor betydelse att avsändaren väljer rätt kanal för att motverka att mottagaren misstolkar budskapet. Olika kanaler har olika egenskaper, vilket gör att de förmedlar signaler på varierande sätt (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Det är därför viktigt att avsändaren har en god förståelse om kanalernas egenskaper och hur dessa påverkar budskapet. I denna studie delas kommunikationskanalerna in i enkel och direkt kommunikation, se figur 4. Skillnaden mellan dessa är hur effektivt mottagaren kan ge feedback på det kommunicerade budskapet. För att kommunikationen ska vara tillfredsställande menar Jacobsen och Thorsvik (1998) att den använda kanalen bör kännas igen genom tre huvudsakliga egenskaper som främst finns representerade i den direkta formen av kommunikation, nämligen:

1. Att kanalerna kan överföra ett brett spektrum av signaler.
2. Att det finns möjlighet att snabbt ge feedback på det skickade budskapet.
3. Att kanalen gör det möjligt för användaren och mottagaren att personanpassa kommunikationen.



Figur 4, Egen tolkning av Jacobsen och Thorsviks (1998) kommunikationskanaler

2.3.3 Integrerad kommunikation

En annan typ av intern kommunikation, är den så kallade integrerade kommunikationen. Integrerad kommunikation har som avsikt att skapa samhörighet mellan samtliga avdelningar inom en organisation. Christensen et al. (2008: 53) definierar begreppet som *“the efforts to coordinate and align all communications so that the organization speaks consistently across different audiences and media”*. Den integrerade kommunikationen syftar till att öka organisationens samhörighet genom att kontinuerligt kommunicera värderingar och målbilder genom hela verksamheten.

När den integrerade kommunikationen fungerar som tänkt påverkar den inte enbart den formella kommunikationen, utan skapar även en välmående informell diskussion mellan medarbetarna som hjälper dem värdera det dagliga arbetet högre (Christensen et al, 2008). Forskning har visat att de informella samtalen mellan medarbetare skapar effektiva kommunikationsprocesser (Saeed, et al., 2012; Christensen et al, 2008) På så sätt kan den interna kommunikationen användas för att förändra den rådande organisationskulturen och skapa en värderingsdriven arbetssituation (Christensen et al, 2008).

En integrerad kommunikation gör det möjligt för organisationer att verka som en enad organism, vilket förenklar processen att uppnå mål och visioner (Christensen et al, 2008). Problematiken med detta är att människor har olika värderingar och uppfattningar. Om individer tvingas in i en värderingsorienterad organisation kan detta leda till konflikter då organisationens värderingar kan gå emot individens personliga åsikter, vilket påverkar

gemenskapen negativt. För att undvika dessa problem är det lämpligt att vara vag i sin formulering av mål och visioner, vilket låter medarbetare göra egna tolkningar (Ibid.). På så sätt visar målen vad organisationen ska uppnå, men inte hur det ska göras för att nå dem. En viss flexibilitet kan således vara i organisationens fördel, då det minskar risken för att konflikter uppstår och gör att målen kan uppnås på ett effektivare sätt (ibid.).

2.3.4 Nudging

Nudging är en metod som används av organisationer för att ”knuffa” individer i rätt riktning (Thaler & Sunstein, 2008). Metoden används som ett verktyg för att styra individer till att göra bättre val, utan att begränsa deras handlingsfrihet. Detta görs genom att kontrollera utbudet av olika valmöjligheter eller förenkla individens handlande i rutinbeteenden. Organisationer har använt sig av nudging genom att placera varor på hyllor som är enklare att nå, vilket ökar chansen att en konsument väljer just den varan. Ett annat exempel och kanske det mest omtalade, är från Amsterdam-Schiphols flygplats där de låtit måla in en fluga vid avloppet i pissoarerna. Denna enkla åtgärd gjorde att toalettens gäster fick en betydligt bättre ”träffsäkerhet”, eftersom de fick något att sikta på (Sommer, 2009). På så sätt fick flygplatsen renare toaletter, utan att behöva säga till sina resenärer om att sikta bättre. Metoden kommer ursprungligen från beteendekonomin och har klassiskt använts som ett policyverktyg, men är idag ett etablerat verktyg som används av flertalet organisationer för att påverka interna och externa intressenters beteenden (Thaler & Sunstein, 2008).

Metoden rör sig i gränslandet mellan kommunikation och motivation, då en avsändare använder en typ av kommunikation för att förändra mottagarens beteendemönster eller motivation att göra något (Thaler & Sunstein, 2008). I denna studie är det nödvändigt att förstå nudging som teori, eftersom det förekommit praktiska exempel vid en av fallorganisationerna.

2.3.5 Kommunikationsproblem

Oavsett vilken kommunikationskanal en organisation väljer att kommunicera via, kommer det alltid finnas en risk att kommunikationsprocessen får ett annat resultat än önskat. Nedan presenteras olika problem som kan uppstå när en målorienterad organisation kommunicerar.

Olika kanaler ställer olika krav på budskapets utformning och innehåll (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Om den använda kanalen inte lämpar sig för budskapet kan det vara svårt för mottagaren att förstå innehållet. Detta kan resultera i att viktig information inte når mottagaren, vilket drastiskt påverkar effektiviteten av kommunikationen (ibid.). Det är även problematiskt om den använda kanalen inte öppnar upp för feedback, då det minskar möjligheten att problematisera budskapet ytterligare eller förtydliga potentiella missförstånd.

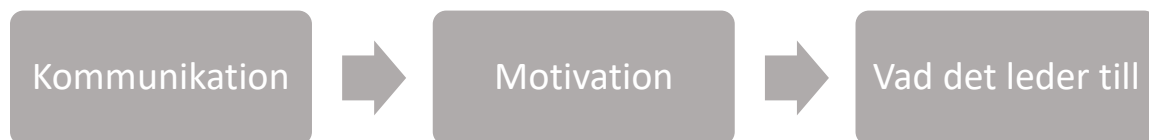
Kommunikationsprocessen bygger på avsändarens och mottagarens förmåga att formulera samt uppfatta budskapet på ett korrekt sätt (Jacobsen & Thorsvik, 1998). På grund av individens olik tänkande i kombination med oförutsedda signaler, kan en dåligt förberedd kommunikation leda till att mottagaren avkodar budskapet på fel sätt. Mottagarens selektiva uppmärksamhet bedömer och prioriterar information efter eget tyckande, vilket kan förvränga budskapets innehåll (ibid.). Detta gör att budskapet får en annan effekt än förväntat och bidrar till förvirring och missförstånd. Avsändaren måste därför besitta förmågan att koda budskapet så att det uppfattas som tänkt. Jacobsen & Thorsvik (1998) menar att en ideal kodning ska innehålla det avsändaren vill förmedla och hur mottagaren ska tänka för att avkoda det rätt.

Den kommunikativa processen innefattar många aspekter och problem som organisationer behöver ha kontroll över. En lyckad kommunikation skapar många fördelar och kan vara nyckeln till blomstrande verksamhet (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Kommunikationen låter individer uttrycka känslor, dela hopp och ambitioner samt öka deras gemensamma prestationer (ibid.). Kommunikation är således ett verktyg som organisationer bör arbeta med för att skapa motiverade medarbetare.

2.4 Teoretisk syntes

I detta avsnitt presenteras den teoretiska syntes som ligger till grund för den empiriska analysen och består av de tidigare nämnda teorierna om motivation och kommunikation. Denna syntes används genom att koppla ihop fallorganisationernas olika kommunikationsmetoder med vilken typ av motivation den genererar för att härleda ett resultat som ämnar besvara uppsatsen frågeställningar.

Kommunikation kan som tidigare nämnts användas på många olika sätt och ett budskap kan skickas genom ett stort antal olika kanaler. Dessa kommunikationsmetoder innehar av olika egenskaper som samtliga påverkar hur effektiv kommunikationsprocessen förblir. Det är därför av intresse att undersöka fallorganisationernas sätt att kommunicera. För att göra detta är det nödvändigt att först identifiera vad som motiverar medarbetarna vid fallorganisationerna, vilket innebär att den empiriska analysen börja med att undersöka medarbetarnas motivationsfaktorer. När motivationsfaktorerna blivit fastställda används de tidigare nämnda kommunikationsteorierna för att analysera hur den interna kommunikationen fungerar vid fallorganisationerna.



Figur 5, Motiverande kommunikation, teoretisk syntes av ovan nämnda teorier

Teorierna har kopplats samman för att analysera empirin. I diskussionen kommer detta presenteras genom Figur 5 och ge en förklarande bild över hur den interna kommunikationen påverkar medarbetares motivation att arbeta med ISO 14001. Diskussionen börjar således med att kommunikation presenteras först och följs sedan av motivation. Sammanfattande används den teoretiska syntesen genom att:

1. Identifiera vilka motivationsfaktorer som finns vid varje fallorganisation.
2. Identifiera vilken typ av intern kommunikation som används vid varje fallorganisation.
3. Analysera hur den interna kommunikationen påverkar medarbetares motivation att arbeta med ISO 14001.
4. Presentera förklarande tabeller och beskrivningar som ämnar besvara studiens frågeställningar.

3 Metod

I detta kapitel beskrivs vilket tillvägagångssätt som har använts för att besvara uppsatsens frågeställningar. Kapitlet avslutas med en diskussion kring trovärdighet, äkthet, generaliserbarhet samt etik.

3.1 Studiens process – Från empiri till teori

Studien är utformad enligt en induktiv ansats och bygger på en tidigare utförd fallstudie av författarna från kursen kvalitets och miljöledning (FÖ0393), vilket väckte intresse för vidare undersökning. På grund av den induktiva processen ligger den insamlade empirin till grund för de val av teori som använts för att härleda det undersökta materialet (Bryman & Bell, 2017). Studiens frågeställningar behandlar personliga uppfattningar och subjektiva beskrivningar av respondenternas arbetssituation. Till följd av detta valdes kvalitativa forskningsmetoder där empiri samlats genom semistrukturerade intervjuer, vilket gav utrymme för personlig respons och har använts för att få ett så brett underlag som möjligt (ibid.).

Vidare genomfördes en litteraturgenomgång för att härleda det insamlade materialet. Större del av redan avkunnad forskning om ISO 14001 bygger på kvantitativa metoder (Fortu Ski, 2008; Chan & Wong, 2006; Bansal & Hunter, 2003). Denna studie har därför antagit en kvalitativ metod, för att försöka ge en djupare förklaring till vad som motiverar medarbetare att arbeta med ISO 14001 och hur den interna kommunikationen påverkar detta.

De valda organisationerna för fallstudien fastställdes till följd av en sökning efter verksamheter med certifiering enligt ISO 14001. Storlek, plats eller omsättning har inte legat till grund för valet av organisationer. När empirin blivit samlad och den lämpliga teorin sammanställd, analyserades materialet och resulterade i studiens resultat, vilka presenteras i diskussionskapitlet.

Studien bidrar till en hållbar utveckling genom att undersöka ett av det vanligaste miljöledningssystemet och hur organisationer kan motivera medarbetare att arbeta med det. Detta bidrar till den succesiva övergången mot hållbara processer.

3.2 Litteraturgenomgång

En litteraturgenomgång utfördes för att skapa en helhetsbild kring den forskning som finns om kommunikation och motivation gällande MLS. Den använda litteraturen består främst av vetenskapliga artiklar som blivit granskade innan publikation samt läroböcker i organisationsteori, vilket ämnat att ge en bredare förståelse om ämnet som undersökts. Artiklarna har sökts fram genom databaserna Primo, Google Scholar och Web of Science som alla är tillgängliga via Sveriges lantbruksuniversitet. De sökord som ofta förekommit var *intrinsic motivation*, *extrinsic motivation*, *communication* samt *ISO 14001*. Artiklarna har valts med anledning av dess relevans för studien samt deras genomslagskraft inom forskningsvärlden. Artiklarna har sedan noga lästs igenom, vilket skapade en uppfattning om den redan avkunnade forskningen.

3.3 Val av studieform

Studien bygger på en fallstudie med starkt inflytande av litteratur. För att besvara de frågeställningar som ställts har empirin legat till grund för de slutsatser som dragits, med hjälp av den ovan presenterade teorin. Till följd av den breda forskningen kring motivation och kommunikation bedömdes att en litteraturstudie vore möjlig, men eftersom en mindre mängd litteratur tar upp dessa i perspektivet av ISO 14001, beslutades det att vidare undersöka litteraturen med hjälp av aktuell empiri.

3.4 Beskrivning av organisationer

GUB är en organisation som ägs av Region Uppsala (GUB, 2019). Organisationens huvudverksamhet är stadsbusstrafiken i Uppsala och har sedan 1998 varit certifierade enligt ISO 14001. Organisationen valdes till studien med anledning av den typ av arbete de utför och hur verksamheten är uppbyggd, med en enad verksamhet och enklare arbetsuppgifter. Huvudverksamheten bedrivs av busschaufförerna och arbetet karaktäriseras av individuellt arbete med eget ansvar. Utöver stadstrafiken är GUB även verksam inom färdtjänsttrafik, skol- och särskoleskjutsar, bokbussar och viss typ av beställningstrafik (ibid.). I denna studie avgränsar vi undersökningen till stadstrafik enbart.

SLU är ett forskningsdrivet universitet med fokus på vetenskap och utbildning för ett hållbart liv (SLU, 2019). Universitetet har inom fåtal institutioner varit certifierade enligt ISO 14001 sedan år 2012, men det var först under 2016 som universitetet i sin helhet blev certifierade enligt systemet. Organisationen “...utvecklar kunskapen om de biologiska naturresurserna och människans förvaltning och hållbara nyttjande av dessa” (SLU, 2019). SLU har som mål att vara klimatneutrala vid 2027 och låter hållbarhetsarbetet genomsyra hela verksamheten. Arbetet karaktäriseras av en interaktiv miljö med stort fokus på medarbetarnas expertis. Organisationen valdes till följd av dess skilda natur från GUB, med en bred verksamhet och komplexa arbetsuppgifter. I denna studie avgränsar vi undersökningen till SLU Uppsala enbart.

3.5 Val av intervjuobjekt

Intervjuerna har ägt rum med både chefer och personal från GUB samt SLU. De intervjuade har bestått av medarbetare som rör sig över hela organisationshierarkin, vilket ämnat att ge så bred empiri som möjligt över den interna kommunikationen och hur den påverkar medarbetarnas motivation att arbeta med ISO 14001. Valet att intervjua delar av organisationen ämnar även att ge en tillförlitlig bild om hur ledningens kommunikation uppfattas av medarbetarna och vad de faktiskt blir motiverade av.

Samtliga intervjuer har varit frivilliga och skett under arbetstid. Samtalen med cheferna Johanna Sennmark (SLU), Eva Pettersson (GUB) samt miljöadministratör Mikke Holmberg (GUB) utfördes i mötesrum och varade i en timme per organisation. Dessa personer benämns både som *chefer* och *ledning* i empirin. Intervjuerna med GUB:s medarbetare skedde under mindre formella omständigheter och har utförts på platser som passade de intervjuade bäst. Detta på grund av respondenternas svårighet att ta sig tiden att gå ifrån deras dagliga arbete. Dessa medarbetare benämns både som *chaufförer* och *medarbetare*. Intervjuerna med SLU:s medarbetare genomfördes i organisationens egna lokaler, samt via Skype. Dessa respondenter benämns enbart som *medarbetare*. Totalt genomfördes åtta intervjuer med nio personer, varav

en intervju var med GUB:s ledning, en intervju var med SLU:s miljöavdelning, tre intervjuer var med medarbetare från GUB och tre intervjuer var med medarbetare från SLU.

För att minska risken att medarbetarnas svar blivit vinklade på grund av påtryckningar från chefer, blev intervjuobjekten slumpmässigt utvalda utan ledningens vetskap och kommer förbli anonyma i denna studie. Kön, etnicitet eller tjänst speglas inte i val av medarbetare. Cheferna för respektive organisation kommer däremot inte hållas anonyma, på grund av deras publika position, vilket gör att anonymitet inte hade påverkat läsarens förmåga att lista ut vem empirin kommer ifrån. Därutöver har även alla namngivna skrivit under avtal om samtycke för publicering av namn, på grund av General Data Protection Regulation (GDPR). Således har enbart respondenter från ledningen skrivit under avtal, men samtliga respondenter har blivit införstådda om att studien kommer publiceras och finnas tillgänglig online.

Då båda organisationerna består av ett stort antal medarbetare och enbart tre medarbetare från vardera organisationer intervjuades, är det möjligt att resultatet inte speglar organisationerna i sin helhet. Valet att utföra studien på detta vis gjordes för att få djupare förståelse av respondenternas subjektiva uppfattning av deras arbetssituation samt hålla studien inom tidsramen som ges för en kandidatuppsats. Om flera, men mindre grundliga intervjuer genomförts hade det gått emot uppsatsens syfte om en djupgående kvalitativ analys av fallorganisationerna.

3.6 Datainsamling

Studiens empiri har samlats genom semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2017). De semistrukturerade intervjuerna har gett respondenten möjligheten att tala fritt och ge så utförliga svar som möjligt. Denna typ av intervju valdes för att skapa större möjligheter för respondenterna att uttrycka sig mer personligt och låta oss uppfatta deras subjektiva tolkning av deras organisations arbete med ISO 14001 (ibid.). Intervjuerna har genomförts med hjälp av en intervjuguide som går att koppla till studiens frågeställningar och finns bifogad som en bilaga. Intervjuerna har även spelats in i sin helhet och transkriberats direkt efter intervjun för att minska risken att missförstånd uppstår. Vid potentiella oklarheter har dessa hanterats med ytterligare kontakt.

3.7 Trovärdighet & äkthet

Inom den kvalitativa forskningen finns fyra delkriterier som används för att bedöma trovärdigheten av en studie (Bryman & Bell, 2017). Dessa kriterier är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Tillförlitlighet visar hur väl empirin stämmer överens med det som faktiskt undersöks och om det insamlade materialet blivit korrekt presenterat (Bryman & Bell, 2017). I denna studie har samtliga intervjuer spelats in vilket legat till grund för en transkribering, som sedan har använts för att säkerställa att studiens empiri stämmer överens med intervjuerna.

Överförbarhet i en kvalitativ studie innebär att resultatet ska gå att applicera på en annan situation, tid och/eller plats (Bryman & Bell, 2017). För att lyckas med detta bör en undersökning innehålla trovärdiga beskrivningar av fallens egenskaper (ibid.). I denna studie

har två organisationer blivit beskrivna och dess egenskaper kommer i empirikapitlet framställas så noggrant som möjligt för att låta läsaren applicera resultatet på en annan situation.

För att studien ska kunna anses som *pålitlig* har studien arbetats fram med ett granskande synsätt, vilket kommer redogöras genom noggranna beskrivningar av empiri, teori och tillvägagångssätt. För att öka pålitligheten ytterligare är det fördelaktigt om läsaren har tillgång till det undersökta materialet, vilket presenteras i empirikapitlet eller som bilagor (Bryman & Bell, 2017). Det är även viktigt att läsaren förstår att uppsatsen är skriven av studenter på kandidatnivå med en begränsad tidsram. Detta medför att studien inte bör jämföras med publicerade artiklar och litteratur från akademiker på en högre nivå. Det är således med detta perspektiv undersökningen bör läsas.

Konfirmering bygger på studiens objektivitet. Kvalitativa studier kan tendera att förvrängas av forskarens subjektiva uppfattning av sitt studieobjekt (Bryman & Bell, 2017). För att kunna bekräfta och säkerställa att de slutsatser som dras, har denna studie valt att ta sig till av utomstående kritik från både handledare och opponenter. Det har även hållits en fortlöpande dialog med intervjuobjekten för att säkerställa att det som presenteras avspeglar verkligheten.

Utöver trovärdighetskriterierna, kan även äkthet lyftas fram. I detta fall handlar äktheten om studien ger en rättvisande bild av de olika åsikter och uppfattningar som finns hos respondenterna (Bryman & Bell, 2017). Deras subjektiva uppfattningar behöver således presenteras på ett tydligt och ovinklat sätt, vilket ämnar ge utomstående personer en rättvisande bild av respondenternas situation. Med dessa medel ämnar vi presentera en studie med validabel empiri och en reliabel slutsats.

3.8 Generaliserbarhet

För att studien ska vara generaliserbar krävs det att de resultat och slutsatser som dragits kan användas på andra situationer (Bryman & Bell, 2017). I denna studie har 9 individer intervjuats från två olika organisationer, vilket gör att dessa inte kan räknas som representativa för en hel population (ibid.). Denna studie har därför valt att generalisera teorierna istället för populationen. Med andra ord är det den teoretiska slutsatsen som blir viktig i frågan av generaliserbarheten (ibid.). Valet av denna metod grundar sig i de frågeställningarna som ställts, vilket ämnar undersöka hur den interna kommunikationen används för att motivera medarbetare att arbeta med ISO 14001. Analysen av empirin och diskussionen kommer därför att innehålla typologiska tabeller som läsaren kan använda för att applicera denna studies resultat på en annan situation med liknande egenskaper.

3.9 Etisk diskussion

När en studie genomförs med intervjuer som metod och publiceras för allmänheten finns det risk för att respondenterna får en ökad stressnivå eller att de får en minskad självkänsla (Bryman & Bell, 2017). För att undvika att respondenterna tar någon skada till följd av denna studie har vi undvikit att ställa frågor som kan anses obekväma eller stötande. Frågorna som ställdes handlade enbart om professionen då respondenternas privatliv inte var av intresse för studien. De respondenter som deltagit i studien har innan intervjun fått berättat för sig vad studien kommer att handla om samt att den kommer att publiceras. Sedan har respondenten fått ge sitt samtycke om att medverka samt att intervjun har spelats in i sin helhet. Alla respondenter har

deltagit frivilligt och de som är namngivna i studien har skrivit under avtal om GDPR som syftar till att skydda personuppgifter (Datainspektionen, 2018).

4 Empiri

I detta kapitel kommer de två undersökta organisationer att presenteras närmare för att ge läsaren en djupare förståelse om vilken typ av verksamhet de bedriver. Vidare presenteras den insamlade empirin som samlats från intervjuerna utifrån ledningens respektive medarbetarnas perspektiv. Empirin delas upp efter organisationernas miljömål och följs sedan av motivation samt kommunikation. Det bör hållas i åtanke att det som presenteras i detta kapitel enbart består av organisationernas egna beskrivningar samt respondenternas individuella uppfattningar av deras situationer.

4.1 Gamla Uppsala Buss

I detta stycke presenteras den empiri som samlats från de intervjuer som gjorts med respondenterna från GUB. Avsnittet är indelad efter ledning och medarbetares perspektiv.

4.1.1 Ledningens perspektiv

GUB var tidigt ute med att certifiera sig enligt ISO 14001. Redan 1998 implementerade organisationen systemet och har sedan dess kontinuerligt arbetat med det. GUB:s miljöarbete utgår från två olika mål. Det ena är att minska sina utsläpp av farliga ämnen och partiklar (GUB, 2019). Detta mål fastställdes eftersom deras största negativa miljöpåverkan kommer från stadstrafiken, vilket är deras huvudsakliga verksamhetsområde. GUB arbetar med målet genom att tillämpa olika åtgärder som ämnar att minska de utsläpp bussarna genererar. Det andra målet bygger på *”...kontinuerlig utbildning och eget engagemang samt genom samarbete med beställare, myndigheter, branschen och leverantörer, aktivt arbeta för att förebygga och minimera vår miljöpåverka.”* (ibid.). Detta mål har satts upp eftersom organisationen inte kan påverka utomstående faktorer såsom köer i trafiken, vägunderlag eller väder (ibid.). Därför arbetar GUB aktivt för att forma goda relationer med de som påverkar kollektivtrafiken i kommun och landsting, för att försöka skapa ett positivt miljötank hos dessa.

Ansvar för GUB:s miljöarbete ligger utspritt över hela organisationen (GUB, 2019). Olika personalgrupper arbetar och fördjupar sig inom olika fokusområden. Exempel på dessa grupper är *Miljögruppen*, *Kemgruppen* och *Miljömålsgruppen* (GUB, 2019). Inom dessa grupper finns medarbetare från hela organisationen representerade. Miljögruppen har funnits sedan mitten på 90-talet och involverar busschaufförer, teknisk personal och administrativ personal (pers. med., Pettersson, 2019). Gruppen har varit aktiv med att ta fram organisationens miljöpolicy som i dagsläget är långsiktig och allmänt hållen, jämfört med de äldre varianterna (pers. med., Holmberg, 2019).

Såväl Holmberg (2019) som Pettersson (2019) sade under intervjun att det allmänna engagemanget i organisationens miljöarbete är stort. Enligt dem har detta varit en naturlig utveckling på grund av det allmänna miljöintresse som finns i samhället. Ledningen menar att medarbetarna diskuterar olika drivmedel, nya lösningar och andra miljörelaterade frågor när de möter varandra under arbetstid. Miljöutmaningarna finns i de anställdas vardag och blir därför en naturlig del av företagskulturen (pers. med., Pettersson, 2019). Även ledning har länge varit involverade i organisationens miljöarbete och valt att fokusera på de områden där man har störst möjlighet att skapa positiv påverkan (pers. med., Holmberg, 2019).

Ledningen arbetar aktivt med att bibehålla medarbetarnas engagemang gällande organisationens miljöarbete (pers. med., Pettersson, 2019). I början av 2000-talet lät de hela förarkåren utbildas i sparsam körning, vilket blivit en stående aktivitet som samtliga nya medarbetare genomgår. År 2013 infördes bränslebesparingssystemet *Pilot Fish* på prov och finns idag tillgängligt i samtliga bussar (pers. med., Pettersson, 2019). Pilot Fish används för att mäta hur miljövänligt chaufförerna kör och ligger till grund för det bonusprogram som finns. Bonusprogrammet ger chaufförerna en monetär bonus om systemet mäter att de kör tillräckligt miljövänligt, eller *grönt* (pers. med., Holmberg, 2019). Bonusen används som en morot för att öka motivationen att köra grönare och Holmberg (2019) menar att detta har fungerat som en bra draghjälp för att bidra till att organisationen uppnår sina miljömål. Bonussystemet gör det möjligt för organisationen att hålla chaufförernas motivation hög och underlättar för organisationen att hålla sitt miljöarbete vid liv. Bonussystemet justeras beroende på väder (pers. med., Pettersson, 2019). När temperaturen sjunker kraftigt krävs mycket tomgångskörning och då måste systemet anpassas, så att chaufförer inte blir av med sin bonus av fel anledning. Pettersson (2019) menar även att vissa chaufförer tycker att det är roligt att köra så grönt som möjligt, vilket ytterligare förenklar organisationens arbete att nå sina miljömål.

Ledningens kommunikation till chaufförerna består av en grundutbildning som alla nya förare genomgår, där ledningens budskap förmedlas via direkta kanaler (pers. med., Pettersson & Holmberg 2019). Därutöver genomför samtliga chaufförer en yrkeskompetensutbildning som vidareutbildar dem i bland annat miljöfrågor. Den löpande kommunikationen består främst av interna nyhetsblad, infoskärmar, intranät och sociala medier (pers. med., Holmberg, 2019). Viss miljöinformation går även ut till alla medarbetare via mejl i samband med informationsmöten som hålls var 14:e dag (pers. med., Holmberg, 2019). Det är således den enklare formen av kommunikation som dominerar GUB:s metoder att kommunicera.

Enligt Pettersson (2019) är det viktigt att ledningen är tydlig i sin kommunikation om bonusen. Chaufförerna får den på grund av den gröna körningen och inte av någon annan anledning. Det är även viktigt att chaufförerna förstår att den gröna körningen inte innebär att det ska köra långsammare eller åsidosätta busstidtabellen, utan att de ska planera sitt körande, vilket minskar användningen av broms- och gaspedalen. Genom att vara noggranna i sin kommunikation under utbildningarna ämnar det att låta busschaufförerna förstå vikten av organisationens miljöarbete. Det gör det även möjligt för ledningen att använda enklare former av kommunikation vid senare tillfällen, för att påminna dem om organisationens miljömål (pers. med., Pettersson, 2019). Direkt efter utbildningarna syns dock den gröna körningen som bäst (pers. med., Pettersson & Holmberg 2019).

4.1.2 Medarbetarnas perspektiv

Majoriteten av de intervjuade chaufförerna menade att det främst är den monetära bonusen som är den motiverande faktorn bakom deras vilja att arbeta med organisationens miljöarbete (pers. med., anon. GUB, 2019). En av de intervjuade medarbetarna som hade ett större intresse av miljöfrågor, berättade dock att bonusen inte fungerade som någon draghjälp. Hen menade att ledningen borde vara tydligare i sin kommunikation och visa på arbetets resultat såsom minskningar av utsläppsnivåer eller vinster som kommer på grund av den gröna körningen, för att ytterligare motivera de anställda. (pers., med., anon., GUB, 2019). Chaufförerna är vana att de når upp till målen för grön körning, vilket gör att de tar bonusen för givet. I de fall när bonusen uteblir uppfattas det som en bestraffning istället för att de gick miste om en potentiell bonus.

Därutöver menar de intervjuade busschaufförerna att det inte stämmer att det finns en betydande organisationskultur bland medarbetarna som värderar organisationens miljöarbete, i alla fall inte hos chaufförerna (pers. med., anon. GUB, 2019). Detta beror på att det är svårt för dem att skapa en samhörighet till varandra, då arbetet utförs självständigt ute på vägarna. Det finns inte heller något krav på att de måste samlas på kontoret innan arbetsdagen börjar, vilket gör att chaufförerna sällan möter varandra. Det är även en stor personalomsättning som gör att medarbetare byts ut innan de lyckats skapa en relation till varandra (ibid.). Däremot anser chaufförerna att de har en ömsesidighet till organisationens miljöarbete, då de är involverade i att ta fram organisationens miljömål (ibid.).

Chaufförerna upplever att ledningen framförallt kommunicerar genom de enklare kanalerna som mejl, en personaltidning som kommer två gånger om året och intranätet (pers. med., anon. GUB, 2019). Den direkta kommunikationen består av utbildningarna samt sammankomsterna under mötena varannan vecka. I personaltidningen är organisationens miljömål ett stående inslag där medarbetarna kan ta del av hur organisationen ligger till i förhållande till de uppställda målen. En av de intervjuade chaufförerna nämnde även att det finns en skärm på bussen som konstant visar hur grönt de kör (ibid.). Yrkeskompetensutbildningen samtliga förare måste genomföra förnyas även var femte år. Utbildningen sträcker sig under fem dagar och i den finns ett avsnitt som berör grön körning (ibid.). Chaufförerna uppskattade även att de är involverade i utformningen organisationens miljömål (ibid.).

Majoriteten av de intervjuade medarbetarna menade att ledningen kunde motiverade dem ännu mer om de fick berättat för sig vad de kan göra för att organisationens miljöarbete ska gå ännu bättre, så länge det inte försvårade deras dagliga arbete (pers. med., anon. GUB, 2019). Ledningen bör även vara tydligare med återkoppling och lyfta miljöproblematiken oftare.

4.2 Sveriges lantbruksuniversitet

I detta stycke presenteras den empiri som samlats från de intervjuer som gjorts med respondenterna från SLU. Avsnittet är indelat efter ledningens och medarbetares perspektiv.

4.2.1 Ledningens perspektiv

SLU har som vision att vara klimatneutrala till år 2027 (SLU, 2019). För att nå upp till visionen har organisationen identifierat sex stycken fokusområden: fossilfri el, fossilfri fjärrvärme/kyla, fossilfri fordons- och maskinpark, tydlig klimatmedvetenhet vid upphandlingar, minskade personresor enligt beslutad handlingsplan och att klimatkompensera. Utöver dessa fokusområden har SLU även övergripande mål inom energianvändning, tjänsteresor, inköp, kärnverksamheten och fortlöpande miljöanalys (ibid.).

SLU:s miljöpolicy lyder *“SLU ska medverka till en ekologisk, socialt och ekonomiskt hållbar utveckling. Miljötänkande och miljöaspekter ska integreras i allt beslutsfattande och i all verksamhet inom alla SLU:s arbetsenheter. SLU:s miljöarbete är en långsiktig process, som bygger på ständiga förbättringar med vid varje tidpunkt gällande miljölagstiftning som grund”* (SLU, 2019).

Inom organisationen är det allmänna engagemanget för miljöfrågor stort (pers. med., Sennmark, 2019). Många av de som arbetar i organisationen sökte sig till SLU på grund av den miljöforskning som bedrivs. Det faller sig därför naturligt att det finns en stark kultur inom

organisationen som värnar om miljöfrågor. Enligt Sennmark (2019) finns det även externa påtryckningar från intressenterna om att universitetet bör utöva och använda resultatet från sin egna forskning inom organisationen. Om universitetet inte verkar utifrån sin egna forskning kan det försämra deras trovärdighet. Därutöver vill ledningen att det ska synas att SLU är ledande i frågor om hållbarhet och att detta ska reflekteras i organisationens olika verksamheter (ibid.).

I dagsläget har SLU ingen etablerad plan som specifikt används för att motivera sina medarbetare att arbeta efter ISO 14001. Universitetet har istället en handlingsplan för samtliga miljömål. Enligt handlingsplanen ska alla programstudierektorer och kursansvariga utbildas i hållbar utveckling för öka deras förståelse om ämnet, vilket ämnar låta universitetets utbildningar anpassas efter ett “...*hållbart innehåll*” (pers. med., Sennmark, 2019). Enligt Sennmark (2019) var det till en början problematiskt att få de kursansvariga att gå på dessa utbildningar, då de kände att det redan hade kunskapen som utbildningen erbjöd. I dagsläget har dock cirka 70% av kursansvariga genomfört utbildningen.

Sennmark (2019) menar att organisationens miljöarbete går bra och att de är på väg att nå sina miljömål. Vissa delar av organisationen har dock inga miljömål än, eftersom målens innehåll inte tagits emot väl från delar av personalen, vilket försvårar processen att sätta upp riktlinjer. Sennmark (2019) menar att det är svårt att förmedla vad medarbetarna måste göra, då så pass stor del av forskarkåren är experter inom sitt område och utgår från sin egna kunskap. Detta har resulterat i att miljöavdelningen använder sig utav nudging, genom att bland annat sätta upp avfallshanteringsstationer, köpa in mer vegetarisk mat och ändrat på andra aktiviteter som ämnar låta medarbetarna göra hållbara val enklare (pers. med., Sennmark, 2019). De försöker även ge små tips och tankeställare som har som avsikt att förändra medarbetarnas beteendemönster och förbättra organisationens miljöpåverkan. Detta gäller även för rektorns sätt att kommunicera. Sennmark (2009) menar att hennes budskap uppfattas som uppmuntrande, vilket ökar medarbetarnas vilja att arbeta med ISO 14001.

Kommunikationen som ledningen bedriver kring miljöarbetet, bygger på en kommunikationsplan som skapats inom miljöavdelningen (pers. med., Sennmark, 2019). Planen innefattar att organisationens miljöarbete ska synas på medarbetarwebben tre till fyra gånger per termin, vara med i personaltidningen samt medverka på medarbetarmöten tillräckligt ofta. Sennmark (2019) finner dock att kommunikationen är ett av de svårare områdena, eftersom ingen av de som ansvarar för SLU:s miljöarbete är utbildade kommunikatörer. De försöker därför hålla kontinuerlig kontakt med medarbetarna och ta hjälp från rektor med ledning som har en god förmåga att få med sig samtliga medarbetare, vilket underlättar kommunikationsprocessen. Sennmark (2019) märker att ledningen har starkt inflytande på personalstyrkan, vilket underlättar miljöarbetet. Hon tycker även att rektor är duktig på att visa vägen och formulera sig så att hon inte “...*skriver någon på näsan*” (pers. med., Sennmark, 2019). Ett exempel på detta var från SLU:s rektorsblogg där ett inlägg avslutas med “...*och så tog jag nattåget hem från Umeå*” (pers. med., Sennmark, 2019), vilket visar på ett gott föredöme utan att beordra någon.

Trots hjälp från ledningen upplever Sennmark (2019) att det är problematiskt att få medarbetarna att bli involverade i organisationens egna miljöarbete. Kommunikationsplanen gör dock att kommunikationen om miljöarbetet fungerar tillräckligt bra, även om Sennmark (2019) berättar att hon önskar att miljöavdelningen kunde få hjälp med kommunikationen.

4.2.2 Medarbetarnas perspektiv

Medarbetarna vid SLU uppfattar att organisationen gör ett förhållandevis bra jobb med sitt egna miljöarbete (pers. med., anon. SLU, 2019). En av de intervjuade medarbetarna tror att detta beror på den hårda profileringen universitet gör utåt om hållbarhet, vilket innebär att de blir tvungna att leva upp till det som sagts (ibid.). Kommunikationen mellan miljöavdelningen och medarbetarna sker i huvudsak via mejl och möten där miljöarbetet tas upp ibland. Därutöver kommer information genom spontana sammanstötningar eller inplanerade möten med de tillförordnade miljöombuden som finns inom organisationen, som exempelvis uppmanar medarbetarna till att avfallssortera korrekt. Vid dessa möten menar respondenterna att personligheten hos miljöombudet har en stor betydelse för hur de uppfattar budskapet. Får de ett vänligt bemötande uppfattar medarbetarna miljöombudets budskap som motiverande, men får de ett mindre vänligt bemötande uppfattar de budskapet som en bestraffning. Majoriteten av respondenterna menade att de ofta upplever att de blir tillsagda som om det vore en bestraffning (pers. med., anon. SLU, 2019).

Ett av de mer icke-konventionella kommunikationskanalerna medarbetarna möter, är posters som sitter inne på personaltoaletterna (pers. med., anon. SLU, 2019). På dessa posters finns information om vad medarbetarna kan göra för att miljöarbetet ska gå ännu bättre.

Den informella kommunikationen mellan SLU:s medarbetare som sker på fikaraster eller i korridorer handlar sällan om organisationens miljöarbete eller ISO 14001 (pers. med., anon. SLU, 2019). När detta väl kommer på tal, handlar det ofta om tjänsteresor eller om en ny poster som satts upp på toalettdörren. Enligt intervjuerna framkom det att det finns löst sammankopplade grupper inom organisationen som diskuterar transportfrågan, vilket då vanligtvis sker genom mejlkonversationer (pers. med., anon. SLU, 2019). Dessa grupper består av personer som har ett starkt intresse av miljöfrågor (pers. med., anon. SLU, 2019). Medarbetarna uppfattar att det finns en oenighet mellan olika tyckanden inom organisationen, vilket gör det svårt att uppnå ett samförstånd om hur organisationen bör arbeta med miljöfrågorna, som i sin tur får effekter på hur och vilka de väljer att kommunicera miljöarbetet med (pers. med., anon. SLU, 2019).

Flera av de intervjuade medarbetarna menar även att miljöavdelningen ofta arbetar med nudging för att motivera personalen till miljöarbetet: *“De posters som finns på toaletterna gör att man får en tankeställare. Sen beställer de endast in vegetariska mackor till seminarium, vilket gör att man som individ inte måste göra ett ställningstagande”* (pers. med., anon. SLU, 2019).

Vid frågan om vad ledningen kan göra för att ytterligare motivera medarbetarna till arbetet med ISO 14001, har flera respondenter gett liknande förslag på ett incitamentsystem som berör tjänsteresor (pers. med., anon. SLU, 2019). Medarbetarna vill att de ska få någon form av belöning om de reser klimatsmart. Det framgick även att vissa institutioner redan har en form av incitamentsystem gällande tjänsteresor. På dessa institutioner betalas resan av prefekten istället för forskningsgruppen, om tåg väljs framför flyg. Medarbetarna anser att valet mellan flyg och tåg hade blivit enklare, om ett incitamentsystem hade funnits tillgängligt: *“I dagsläget innebär en tågresor att man blir av med fritid och arbetstid, vilket på ett vis bestraffar oss att välja det alternativet”* (pers. med., anon. SLU, 2019). Detta speglas även i frågor om biltransport. SLU:s parkeringen är gratis och det uppfattades därför som en subvention att ta bilen, vilket gör att många tar bilen istället för cykel eller kollektivtrafik (pers. med., anon. SLU, 2019).

Medarbetarna menar även att motivationen att arbeta med ISO 14001 brister eftersom det finns liten möjlighet att påverka de beslut som tas av ledning och miljöavdelning (pers. med., anon. SLU, 2019). Ett exempel på detta är arbetsplatsens undermåliga belysning som medarbetarna har tagit upp med ledningen, utan resultat. De upplever att det finns en avsaknad av gehör och involvering av medarbetarnas åsikter (ibid.). Ingen av de intervjuade medarbetarna har heller något minne av att de blivit involverade i utformningen av miljöpolicy och miljömålen.

Gemensamt för samtliga respondenter är att deras motivation att arbeta med ISO 14001 verkar vara låg, trots att deras motivation för miljöfrågor överlag är hög (pers. med., anon. SLU, 2019).

5 Analys av empiri

I detta kapitel kommer det empiriska materialet analyseras med hjälp av den teoretiska syntesen, vilket ämnar ge en förklarande bild över hur organisationernas interna kommunikation motiverar medarbetarna att arbeta efter ISO 14001. Kapitlet analyserar empirin på ett jämförande sätt, vilket gör att organisationerna inte delas in efter egna underrubriker. Analysen börjar med organisationernas motivationsfaktorer och avslutas med deras interna kommunikation.

5.1 Inre motivation

I Herzbergs tvåfaktorsteori (Herzberg, 1959) finns som tidigare nämnt, hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna kan inte skapa en motivation, men avsaknaden av dessa kan lämna individer missnöjda och omotiverade. I en av de undersökta organisationerna, GUB, visar empirin att chaufförerna uppfattade den monetära bonusen som viktig för att de skulle motiveras till att köra grönt, vilket gör att den varken går att koppla till Hertzbergs (1959) hygienfaktor eller motivationsfaktor. Detta beror på att den inte påverkar medarbetarnas arbetshygien och att bonusen skapar motivation genom instrumentella faktorer.

De motivationsfaktorer som finns hos chaufförerna att arbeta med organisationens miljöarbete i Hertzbergs (1959) perspektiv, var enligt respondenterna den positiva feedback de fick från chefer och ledning för sin gröna körning (pers. med., anon. GUB, 2019). Att bli berömd över sina prestationer, gjorde dem mer motiverade att försätta köra grönt och arbeta med ISO 14001. Chaufförerna ansåg att de kunde motiveras mer om ledningen berättade vad de kunde göra för att miljöarbetet skulle gå ännu bättre, utan att det försvårar arbetsuppgifterna (pers. med., anon. GUB, 2019). Detta tyder på att GUB:s respondenter upplever en ökad motivation när de får ett erkännande för sina prestationer från överordnade. Det här kan ses som en självförverkligande känsla som uppkommer vid ett positivt gensvar på deras arbete med ISO 14001.

SLU:s medarbetare (2019) beskrev att det finns eldsjälarna inom organisationen som har en stark intern drivkraft kring transportfrågan, vilket går att koppla till de motivationsfaktorer som Herzberg (1959) beskriver. Dessa medarbetare uppfattade att de fick en självförverkligande känsla när de arbetade med att driva organisationens arbete med ISO 14001 framåt. Däremot uppleves lampornas belysning i byggnaden de arbetar i som undermålig. Detta handlar om organisationens arbetsmiljö, vilket går att koppla till de Herzberg (1959) hygienfaktorer. Belysningen var dålig på grund av de energibesparingar SLU valt att göra och är en direkt konsekvens av organisationens arbete med ISO 14001. Fastän medarbetarna menar att detta försämrat deras arbetsmiljö, har de inte kunnat påverka beslutet, vilket gör att medarbetarna har fått en lägre motivation till att arbeta med ISO 14001.

5.2 Interaktiv motivation

Inom GUB anser ledningen att det finns en stark företagskultur som prioriterar miljöarbetet (pers. med., Pettersson, 2019). Ledningen arbetar aktivt med att bädda in ett miljötänk i normerna som finns inom organisationen, genom utbildningar och att påminna chaufförerna om varför de erhåller bonusen. Enligt Alvesson och Kärreman (2007) kan den interaktiva ömsesidigheten inom organisationer bidra till att medarbetare försöker göra mer än vad deras

arbetsuppgifter kräver, vilket visar sig genom att vissa chaufförer eftersträvar att vara så "gröna" som möjligt, trots att de själva inte tjänar något extra på det (pers. med., Pettersson, 2019). Även om större delar av förarkåren inte anser att det finns någon kultur som värderar organisationens miljöarbete, finns det en ömsesidighet till organisationens miljömål eftersom medarbetarna involverats i utformningen av dessa (pers. med., anon. 2019). Detta betyder att den interaktiva motivationen har en betydande effekt på medarbetarnas motivation att arbeta med ISO 14001.

Sennmark (2019) menar att det finns en organisationskultur som värderar miljöfrågor högt inom SLU. Många av de anställda sökte sig till organisationen på grund av det hållbarhetsarbete som bedrivs. Detta tyder på att det finns en identitet inom organisationen som bygger på ett engagemang kring miljöfrågor. Detta stärks även av empirin från medarbetarna. Respondenterna menade att deras intresse för miljöfrågor bidrar till en organisationskultur som värnar om organisationens miljöarbete. Men, eftersom det finns starka viljor inom organisationen blir denna kultur problematisk då medarbetarna har olika synpunkter på hur arbetet ska gå till, vilket försvårar arbetet med ISO 14001.

SLU är ett vetenskaps- och forskningsdrivet universitet som bygger sin verksamhet på den samlade kunskapen dess medarbetare besitter. På grund av detta finns det en rad olika åsikter och personligheter som behöver fungera i samspel för att organisationen ska lyckas med sina överordnade mål. ISO 14001 berör en organisations miljöarbete och de olika processer de väljer att använda sig av för att minska sin negativa klimatpåverkan. Detta gör att den interaktiva motivationen motivera medarbetare att värna om miljön, men gör dem inte mer motiverade att arbeta med ISO 14001 och organisationens arbete med systemet försvåras på grund av alla olika viljor.

5.3 Instrumentell motivation

GUB:s ledning menar att den monetära bonusen som chaufförerna får när de uppnår månadens krav för grön kröning, fungerar bra för att motivera chaufförerna att arbeta med ISO 14001 (pers. med Pettersson & Holmberg, 2019). Detta är ett typexempel på Alvesson och Kärremans (2007) definition av instrumentella motivationsfaktorer. Bonusen kan även förklaras genom Skinners (1958) reinforcement theory, där individer blir uppmuntrade att fortsätta med ett visst beteende genom att belöna dem för det. Samtliga respondenter vid GUB menar att bonussystemet har varit en bra draghjälp för att uppnå organisationens miljömål och ett hjälpmedel för att motivera chaufförerna att arbeta med organisationens MLS (pers. med Pettersson & Holmberg, 2019; pers. med, anon. GUB, 2019). Chaufförerna menar även att det inte finns någon form av bestraffning om de inte uppnår kraven för den gröna körningen, bortsett från att de går miste om den månadens bonus (pers. med, anon. GUB, 2019). Eftersom chaufförerna har en relativt låg ingångslön sett utifrån den svenska medellönen (SCB, 2019), har bonusen en betydande roll för hur mycket de får ut i lön varje månad. Detta gör att en utebliven bonus kan uppfattas som en bestraffning och ett avdrag från deras inkomst. Även om bonusen inte var ämnad att användas som en bestraffning, kan den få liknande effekt som bestraffningar för ett mindre uppskattat beteende som Skinners (1958) beskriver.

Detta gör att bonusen fungerar som en bra motivationsfaktor och gör att chaufförerna vill arbeta med miljömålet som berör dem (pers. med, anon. GUB, 2019). Bonusen skapar ett tydligt incitament för chaufförerna att fortsätta arbeta med ISO 14001, vilket även går att koppla till Vrooms förväntansteori (1995). Förväntansteorin säger att motivation grundar sig i en individs

upplevda värde av att nå ett mål och hur stor sannolikhet det är att de uppnår målet. Värdet av bonusen var för flertalet busschaufförerna högt och de kände att det var stor sannolikhet att de skulle uppnå kraven för att erhålla den. Detta tyder på att bonusen fungerar som en motiverande faktor.

Inom SLU saknas ett tydligt incitamentsystem som sträcker sig över hela organisationen och det finns således inte lika tydliga kopplingar till den instrumentella motivationen som det gör för GUB. En av de intervjuade medarbetarna berättade att vissa institutioner premierar tågresor framför flyg, genom att erbjuda att betala resan åt dem om de valde att åka tåg (pers. med., anon. SLU, 2019). Detta kan ses som ett incitamentsystem som uppmuntrar medarbetarna att göra mer klimatsmarta val. Dessa incitamentet finns dock inte över hela organisationen, utan är enbart tillgängligt för vissa institutioner och är således inget som kan anses som representativt för hela verksamheten.

I dagsläget är SLU:s instrumentella faktorer ofta kopplade till någon form av bestraffning. Miljöavdelningen har inte som avsikt att tilldela bestraffningar, men medarbetarna menar att de upplevde att de ofta blir tillsagda om de gjort något dåligt ur miljösynpunkt, men att de inte blir uppmuntrade om de gör något bra. Denna form av instrumentell motivation, där man motiverar medarbetare genom deras rädsla för att bli bestraffade, går att koppla till Skinners (1958) Reinforcement Theory. Dessa tillsägningar gjorde att de förändrade sitt beteende, men ledde inte till att medarbetarna blev mer benägna att arbeta med ISO 14001, då det inte fanns något positivt incitament som vägde upp för det negativa.

Flera av medarbetarna menade därför att ett incitamentsystem där en medarbetare kunde erhålla en belöning för klimatsmarta val, hade fungerat som en bra morot och gjort dem mer motiverade att arbeta med ISO 14001 (pers. med., anon. SLU, 2019). I dagsläget finns det som tidigare beskrivet inget incitamentsystem som aktivt används inom hela organisationen. Däremot finns det aspekter som respondenterna menar uppfattas som incitament. SLU:s personalparkering är gratis. Avsaknaden av en parkeringsavgift uppfattas som ett incitament att ta bilen istället för cykel eller kollektivtrafik till jobbet, vilket respondenterna tyckte var kontraproduktivitet sett utifrån de miljömål organisationen har satt upp (pers. med., anon. SLU, 2019). De medarbetare som tar bilen blir på så sätt belönade för att de inte väljer ett miljövänligare alternativ (Skinners, 1998).

5.4 Sammanfattande tabeller av motivation

För att ge ytterligare förklaring och en tydligare bild av vilka motivationsfaktorer som förekommit hos organisationernas medarbetare, presenteras förklarande tabeller nedan. Dessa tabeller visar vilken typ av motivation, exempel på hur den uppkommer och vad detta leder till för vardera organisationen.

Tabell 1 visar att det är två motivationsfaktorer som har stor betydelse för medarbetarna i GUB. De interaktiva faktorerna bidrar till medarbetarnas motivation att arbeta med ISO 14001, eftersom de är involverade att ta fram och utveckla organisationens miljöarbete. Detta gör att de upplever en ömsesidighet gentemot organisationen, vilket ökar deras motivation att arbeta med systemet. Därutöver har den monetära bonusen ett starkt inflytande över medarbetarnas motivation, vilket går att koppla till de instrumentella motivationsfaktorerna. Den inre motivationen går att identifiera hos GUB, men har en mindre betydande effekt på medarbetarnas motivation.

Tabell 1, GUB:s motivation ur medarbetarnas perspektiv

GUB	Typ	Beskrivning	Vad det leder till
Motivation	Inre motivation	Positiv feedback från överordnade och chefer över arbetet	Chaufförerna blir mer villiga att använda ISO 14001
	Interaktiv motivation	Involvering av miljömål	Ökad benägenhet att arbeta med ISO 14001, eftersom medarbetarna har varit med att utforma miljöarbetet, vilket bidrar till en ömsesidighet gentemot organisationen
	Instrumentell Motivation	Monetärt bonussystem	Hög motivation att arbeta med ISO 14001

Tabell 2 visar vilka motivationsfaktorer som identifierats hos SLU:s medarbetare att arbeta med ISO 14001. Även om det finns en inre och interaktiv motivation att värna om hållbarhetsfrågor, har dessa inte en betydande roll för medarbetarnas motivation att arbeta med ISO 14001. Medarbetarna väljer istället att på att fokusera på sina egna arbetsområden. Därutöver gör de instrumentella bestraffningen dem mindre motiverade att arbeta med ISO 14001, även om det gör att de får ett förändrat beteende.

Tabell 2, SLU:s motivation ur medarbetarnas perspektiv

SLU	Typ	Beskrivning	Vad det leder till
Motivation	Inre motivation	Intern drivkraft att vilja gynna miljön	Medarbetarna vill arbeta med organisationens miljöarbete
	Interaktiv motivation	Identitet & Kultur	Ömsesidig identitet mellan medarbetarna som ökar deras vilja att arbeta med miljöfrågor, dock inte ISO 14001 specifikt
	Instrumentell Motivation	Besträffning	Rädsla för att bli tillsagd från chefer och överordnade om något görs fel

5.5 Kommunikation

Kanalerna som används av GUB består av en blandning av de olika kanalerna Jacobsen och Thorsvik (1998) presenterar, men det är framförallt de enklare kanalerna som användas när organisationen kommunicerar. Vid utbildningen som samtliga chaufförer genomgår sänds ledningens budskap via de kommunikationskanaler som Jacobsen och Thorsvik (1998) ser som mest effektiva. I dessa utbildningar används den direkta formen av kommunikation, vilket förminskar risken att kommunikationsprocessen förvrängs. Utbildningen ger ledningen

möjligheten att sända sitt budskap genom kanaler där avsändaren och mottagaren möter varandra face-to-face, vilket förminskar risken att missförstånd uppstår, då mottagarens feedback på budskapet når avsändaren direkt. Detta gör det möjligt för GUB:s ledning att förtydliga och problematisera budskapets innehåll och försäkra sig om att informationen uppfattas korrekt. Utbildningarna är dock få och används inte som den primära kommunikationskanalen. Det är istället olika former av skriftlig information som möter chaufförerna under deras dagliga arbete, vilket tillhör den enklare formen av kommunikationskanaler. Detta gör att chaufförerna får ta ett större ansvar över hur effektiv kommunikationen blir. Även om informationen som förmedlas är korrekt, hamnar ansvaret hos mottagaren att förstå och avkoda meddelandet på rätt sätt för att inte förvränga budskapets innehåll, vilket blir svårare ju längre budskapet hamnar ifrån avsändaren (ibid.).

Om de enklare kanalerna används kan kommunikationsprocessen förvrängas, på grund av de oklarheter som kan uppstå vid missförstånd eller feltolkningar (Jacobsen och Thorsvik, 1998), vilket försvårar organisationens arbete med ISO 14001. Trots att det främst är den enklare formen av kommunikation som används, tycks de kommunikationsrelaterade problemen som beskrivits i teorikapitlet inte försvåra arbetet nämnvärt för GUB. Organisationen har en enkelt utformad verksamhet med klara riktlinjer och målbilder. Deras sätt att kommunicera liknar den integrerade kommunikationen, där hela organisationen kommunicerar som en enad organism. Empirin visar även att chaufförerna är väl medvetna om hur organisationen arbetar med ISO 14001 och vilka mål som finns. Därutöver ökar medarbetarnas förståelse för ledningens budskap om ISO 14001 på grund av deras involvering av miljöpolicy och målsättningar.

Det råder delade meningar ifall det finns någon kultur inom organisationen som värdesätter miljöarbetet. Enligt Pettersson och Holmberg (2019) värderar medarbetarna GUB:s arbete med ISO 14001 högt. Detta kan leda till att den enklare formen av kommunikation fungerar effektivt eftersom medarbetarna redan är väl införstådda i organisationens miljöarbete och har en interaktiv motivation till att arbeta med ISO 14001. Medarbetarna håller däremot inte med om ledningens beskrivning av kulturen. Det behöver således inte vara en kultur som gör att den enkla formen av kommunikation fungerar effektivt. Det kan istället bero på att chaufförerna är väl införstådda om hur de ska arbeta med ISO 14001 efter grundutbildningen och att det uppkommer få missförstånd längs med kommunikationsprocessen, då deras arbetsuppgifter förblir desamma under en längre period. Busschaufförerna värderar även ledningens kommunikation högt, då ledningen har makten att påverka den monetära bonus som erbjuds (pers. med., anon. GUB, 2019). Bonusen hjälper ledningen att skapa ett värde i den enkla formen av kommunikation, eftersom samtliga chaufförer eftersträvar den. Detta gör att chaufförerna värderar budskapet högre, då de vet att bonusen är ett resultat på deras arbete med ISO 14001. Skärmarna på bussarna gör även att de blir konstant påmind om hur grönt de kör. Det är troligt att ledningens kommunikation hade varit mindre effektiv om bonusen inte hade funnits tillgänglig, då det är den primära faktorn bakom chaufförernas motivation.

Kanalerna som används inom SLU är också en blandning av de olika kanalerna Jacobsen och Thorsvik (1998) presenterar. I jämförelse med GUB, har medarbetarna på SLU större möjlighet att konversera och diskutera med varandra inom byggnaden de arbetar i. Det visar sig dock att detta inte leder till att medarbetarna diskuterar organisationens miljöarbete med ISO 14001 med varandra (pers. med., anon. SLU, 2019). Den direkta formen av kommunikation inom SLU, sker bland annat genom utbildningen som samtliga kursansvariga och programstudierektorer ska genomföra och har en indirekt effekt på organisationens miljömål. Eftersom universitet är uppbyggt av forskare och studenter, försöker SLU uppnå ett av deras miljömål genom att utbilda och öka framtida generationers kunskap om hållbar utveckling. Utbildningen fokuserar

således på hur medarbetarna ska undervisa sina studenter, vilket i slutändan bidrar till att organisationen har en indirekt påverkan på miljön genom sina examinerade studenter. Majoriteten av kommunikationen som handlar om organisationens arbete med ISO 14001, sker dock främst genom de enklare kanalerna.

Eftersom miljöavdelningen tycker det är komplicerat med kommunikation använder de sig av kommunikationsplanen som stöd, vilket underlättar kommunikationen för dem. Däremot tycker medarbetarna att det är svårt att ge feedback på det kommunicerade budskapet, samt att deras försökt till feedback har inte gett någon effekt. Detta leder till att kommunikationsprocessen blir bristfällig och mindre effektiv, vilket är karakteristiskt för de enklare kanalerna som används (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Därutöver anser medarbetarna att de inte kan påverka hur arbetet med ISO 14001 ska gå till och väljer därför att fokusera på sitt egna arbete istället (pers. med., anon. SLU, 2019). Medarbetarna saknar även ett tydligt incitamentsystem som bidrar till att kommunikationens budskap får ett högre värde. Detta leder till att kommunikationen inte tas emot lika väl av medarbetarna och förlorar sin effektivitet eftersom de inte vinner något på att lyssna till budskapet.

Eftersom ISO 14001 genomsyrar hela organisationen och ämnar låta hela verksamheten sträva efter samma mål, finns det många likheter med den integrerade kommunikationen. SLU exemplifierar även de problem som kan uppkomma genom denna typ av kommunikation, då medarbetarnas subjektiva uppfattningar krockar med målen som ställts upp av ledningen, vilket skapar en konflikt.

Konflikterna leder in på miljöavdelningens användning av nudging. Denna metod gör det möjligt för ledningen att förändra medarbetarnas beteende, utan att medarbetarna behöver göra ett aktivt ställningstagande. Nudgingen används som ett kommunikativt verktyg för att skapa en beteendeförändring, utan att miljöavdelningen behöver möta motstridigheter om hur organisationen utför sitt miljöarbete. Nudgingen rör sig i gränslandet av kommunikation och motivation och budskapet sänds mellan olika kanaler. Detta gör det möjligt för miljöavdelningen att få igenom sitt budskap, trots att kommunikationsprocessen brister. På så sätt bidrar nudgingen till att ledningen får medarbetarna att arbeta med ISO 14001, även om processen inte är optimal.

5.6 Sammanfattande tabeller av kommunikation

För att ge ytterligare förklaring och en tydligare bild över vilken typ av kommunikation som används inom organisationerna för att motivera medarbetare, presenteras förklarande tabeller av kommunikationen nedan.

Tabell 3 visar att det är tre olika kommunikationstyper där två fungerar bra för att motivera GUB:s medarbetare att arbeta med ISO 14001. Eftersom medarbetarna har fått kommunicera sina åsikter om hur organisationen ska arbeta med MLS innebär det att kommunikationstypen *involvering* har en betydande roll för medarbetares motivation. Därutöver fungerar de enklare kommunikationskanalerna väl. Framförallt *Pilot Fish* eftersom kanalen används för att påminna medarbetarna om den gröna körningen som gör att de får den potentiella bonusen.

Tabell 3, GUB:s kommunikation ur medarbetarnas perspektiv

GUB	Typ	Beskrivning	Vad det leder till
Direkt Kommunikation	Utbildning	Grundutbildning Yrkeskompetensfortbildning	Förståelse om varför organisationer använder ISO 14001 och att bonusen erhålls på grund av den gröna körningen
	Involvering	Medarbetare får bestämma hur organisationen ska arbeta med ISO 14001 och kommunicera sina åsikter	Hög förståelse om varför organisation använder ISO 14001 & minskad risk för konflikt eftersom medarbetarna varit med och bestämt hur arbetet ska gå till
Enkel kommunikation	Statiska informationskanaler	Pilot Fish	Konstant påminnelse om hur medarbetarens individuella arbete med ISO 14001 går
		Intranät & Tidning	Visar hur organisationens arbete med ISO 14001 går

På grund av de olika åsikter som råder inom SLU och avsaknaden av involvering i miljöarbetet fungerar SLU:s kommunikation mindre effektivt än GUB:s. Medarbetarna värderar inte lednings budskap om ISO 14001 högt och gör att statisk kommunikationskanaler fungerar mindre bra. Ledningens användning av *nudging* gör dock att medarbetarna arbetar med ISO 14001 utan att själva behöva ta ett ställningstagande och fungerar på så sätt som en tillräckligt bra kommunikationstyp.

Tabell 4, SLU:s kommunikation ur medarbetarnas perspektiv

SLU	Typ	Beskrivning	Vad det leder till
Direkt Kommunikation	Utbildning	Utbildning om hållbar utveckling	Låter medarbetarna arbeta med ISO 14001 genom att utbilda sina elever om hållbarhet, vilket ger organisationen en indirekt positiv miljöpåverkan
	Möten	Möten där miljöavdelning berättar om hur organisationen ska arbeta med ISO 14001	Förbättrad förståelse för hur organisationen arbetar med ISO 14001.
Enkel kommunikation	Nudging	Vegetariska alternativ vid sammankomster	Medarbetarna arbetar med ISO 14001 utan att själva ta ett ställningstagande
	Statiska kommunikationskanaler	Intranät, mejl & Tidning	Visar hur organisationens arbete med ISO 14001 går för tillfället

6 Diskussion

Utifrån analysen framkom det att individer som värdesätter miljöproblematiken bortom sin egna vinning är mer motiverade att förändra sitt beteende för att gynna organisationens miljöarbete. Detta stämmer överens med den forskning som Steg och Vlek (2009) presenterar och tycks vara en viktig faktor för att organisationers arbete med ISO 14001 ska fungera som tänkt. Vid SLU har dessa altruistiska beteenden observerats och samtliga respondenter var eniga om att organisationens satsning på miljö var viktig för dem. Detta bidrar till att skapa en identitet inom organisationen som värdesätter miljöfrågor. Även om medarbetarna är motiverade att arbeta med miljöfrågor, tycks de inte vara motiverade att arbeta med ISO 14001. Det här kan bero på att deras frånvaro av att bli involverade i hur organisationen ska använda sig utav systemet. Frånvaron av att vara involverad och medbestämmande i organisationens miljöarbete, kan vara en bidragande faktor till att medarbetarna förlorar intresset för organisationens miljöarbete. Detta kan göra att medarbetarnas motivation för miljöfrågor används på andra områden än för ISO 14001.

Till skillnad från SLU, besitter GUB:s chaufförer inte samma altruistiska beteende för miljöfrågor. Således finns inte samma identitetsskapande engagemang inom organisationen som motiverar chaufförerna att arbeta med organisationens miljöarbete. GUB:s medarbetare var dock betydligt mer involverade i hur organisationens skulle använda ISO 14001, vilket gör att de får en högre motivation att arbeta med organisationens MLS. Involvering tycks vara en av de viktigaste faktorerna som motiverar medarbetare att använda sig utav ISO 14001. När en medarbetare får kommunicera sina åsikter om hur miljöarbetet ska gå till, skapar det en gemenskap och ömsesidighet till organisationen, vilket bidrar till en ökad motivation att använda MLS. Även om medarbetare saknar altruistiska beteenden, tyder studiens resultat på att involvering i hur organisationens miljöarbete ska gå till, vara av stor betydelse för motivationen. Detta betyder att det är viktigt att organisationer väljer att involvera sina medarbetare när de bestämmer hur de ska implementera och arbeta med ISO 14001.

Studien visar även att incitamentsystem fungerar som en stark motivationsfaktor. När motivation skapas med hjälp av en belöning får medarbetarna något att sträva efter och gör dem mer benägna att arbeta med ISO 14001. Det kan således tänkas att ett incitamentsystem är användbart när organisationens medarbetare inte självmant vill arbeta med organisationens MLS. Detta styrker även Govindarajulu och Dailys (2007) forskning, där de fann att monetära belöningar är en av de starkaste motivationsfaktorerna en ledning kan arbeta med för att engagera medarbetarna i organisationens miljöarbete. Ett incitament med en tydlig målbild genererar en hög motivation att arbeta med ISO 14001, trots att medarbetarna själva saknar en inre eller interaktiv motivation som värderar miljöfrågor. GUB visar även på tydliga exempel där enklare kommunikationskanaler fungerar väl för att förmedla avsändarens budskap, även om dessa kanaler inte förmedlar lika innehållsrik information. Detta tyder på att enklare kommunikationskanaler kan användas för att motivera medarbetare att arbeta med ISO 14001, om budskapet förstärks av ett incitament mottagaren efterfrågar. Det bör dock hållas i åtanke att GUB valde att implementera systemet 1998 och har således över tjugo års erfarenhet av att arbeta med det. Vilken betydelse detta har för studiens resultat är svårt att besvara, men det är troligt att det förenklar GUB:s arbete med ISO 14001 idag.

Vid SLU saknas ett incitamentsystem som sträcker sig över hela organisationen. En av de möjliga anledningarna till detta, är på grund av den komplexitet belöningar har. Denton (1999) menar att det lätt skapas en orättvis fördelning av pengar om monetära bonusar används för att motivera medarbetare och får på så sätt motsatt effekt än vad som var tänkt. Detta kan förklara

varför SLU inte infört ett incitamentsystem då organisationen har många olika verksamhetsområden och arbetet skiljer sig mellan medarbetarna och institutionerna. Att skapa ett incitamentsystem som är rättvist kan därför bli problematiskt för dem. Det tyder även på hur enklare kanaler kan vara mindre effektiva och förblir ineffektiva om budskapet inte får ett högre värde genom ett incitament mottagaren efterfrågar.

Studien visar även att nudging fungerar väl i tillfällen där medarbetarna inte värderar ISO 14001 högt eller erbjuds ett incitament de efterfrågar. Nudging kan användas för att förändra individers beteende, vilket gör att medarbetares inre motivation förändras. Detta kan skapa självförverkligande känslor av att arbeta med ISO 14001, när det nya beteendet fått fäste hos individen. Metoden låter organisationen arbeta med systemet utan att möta motstridigheter från medarbetare och gör organisationens arbete med MLS effektivare, även om det inte är det optimala tillvägagångssättet att kommunicera motivation gällande ISO 14001.

Tabell 5, Kommunikation som leder till motivation att arbeta med ISO 14001

Motiverande kommunikation	Kommunikation	Motivation	Vad det leder till
Typ 1	Statiska informationskanaler	Instrumentell motivation	Budskap som sänds genom enkla kanaler och leder till hög motivation att arbeta med ISO 14001 om budskapet förstärks av ett incitament mottagaren efterfrågar
Typ 2	Involvering	Interaktiv motivation	Ökad motivation att arbeta med ISO 14001, eftersom medarbetarna har varit med att utforma miljöarbetet, vilket bidrar till en ömsesidighet gentemot organisationen
Typ 3	Nudging	Inre motivation	Fungerar bra om medarbetare inte uppskattar hur organisationen arbetar med ISO 14001, eftersom det lättaste/mest fördelaktiga valet redan gjorts åt dem av ledningen och kan leda till en beteendeförändring som hjälper medarbetarna värderar ISO 14001 högre

Studien kan således identifiera tre olika typer av kommunikation som får medarbetare motiverade att arbeta med ISO 14001. I tabell 5 visas dessa och samtliga typer går att koppla till de mest effektiva alternativen som finns i fallorganisationerna. Utifrån den empiriska analysen framgår det att arbetet med ISO 14001 fungerar väl när kommunikationens budskap är tydlig och förstärks av ett incitament som motiverar medarbetare att arbeta med systemet. Det är även fördelaktigt om medarbetarna involveras och har möjlighet att påverka hur organisationen arbetar med MLS, vilket stärker forskningen av Boswell et al (2006). Om de två ovanstående alternativen inte är möjliga, kan nudging vara användbart. Även om det inte är det tycks vara det mest optimala alternativt av de tre olika typerna.

7 Slutsatser

Syftet med denna studie var att undersöka hur den interna kommunikationen används för att motivera medarbetare att arbeta med ISO 14001. Detta har gjorts genom att identifiera vilka skillnader och likheter som fanns mellan två olika organisationer som båda arbetar med ISO 14001. Studien har främst utgått från Alvesson och Kärremans (2007) motivationsteorier samt Jacobsen och Thorsviks (1998) forskning om intern kommunikation.

Studien fann att intern kommunikation har en vital roll för organisationers arbete med ISO 14001. Den typ av kommunikation som används är avgörande för hur motiverade medarbetare blir till att arbeta med systemet och det är således viktigt att organisationer kommunicerar på givande sätt. Utifrån den empiriska analysen och diskussionen har tre olika typer av kommunikation identifierats som leder till att medarbetare blir motiverade att arbeta med ISO 14001. De tre typerna är:

- *Statiska kanaler* som förstärks av ett incitament, vilket gör att mottagaren värderar budskapet högre.
- *Involvering* i utformandet av miljömål och miljöarbete, vilket ökar medarbetares motivation att arbeta med ISO 14001. Involveringen bidrar till en ömsesidighet gentemot organisationen som gör medarbetarna mer benägna att arbeta med ISO 14001.
- *Nudging* fungerar bra om medarbetare inte uppskattar hur organisationen arbetar med ISO 14001, eftersom det lättaste eller mest fördelaktiga valet redan gjorts åt dem av ledningen och kan leda till en beteendeförändring.

Utifrån studiens resultat, kan uppsatsen styrka tidigare forskning som visar att ledningen bör vara tydlig i sin kommunikation och erbjuda ett incitament för att få medarbetare att arbeta med ISO 14001. Därutöver visade studien även att det är fördelaktigt om medarbetarna är involverade i utformningen av organisationens miljömål och miljöarbete, vilket också styrker tidigare forskning. Nudging har visat sig fungera bra men är inte det mest effektiva kommunikationsmetoden för att motivera medarbetarna och är således det minst fördelaktiga alternativet av dessa tre olika typer. Detta tyder på att organisationer bör involvera sina medarbetare i utformningen av ISO 14001 och erbjuda dem ett incitament för att ytterligare öka deras motivation för att fortsätta arbeta med systemet.

Studien bidrar till den litteratur som finns inom organisationsteori om kommunikation och motivation. Studien bidrar även till organisationers omställning till en hållbar utveckling eftersom fler organisationer väljer att implementera ISO 14001 för att minska sin negativa miljöpåverkan. Förslag till vidare forskning är att göra en kvantitativ studie med liknande frågeställningar, för att skapa en mer generaliserbar bild av hur organisationer kan använda intern kommunikation för att motivera sina medarbetare att arbeta med ISO 14001.

Referenser

Litteratur

- Alvesson, M. & Kärreman, D., 2007. Motivation i organisationer - personalkoncept och dirvkrafter. i: M. Alvesson & S. Svenningsson, red. *Organisationer, Ledning och Processer*. Lund: Studentlitteratur, ss. 357-372.
- Ammenberg, J., 2012. *Miljömanagement: miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*. 2:a upplagan red. Lund: Studentlitteratur.
- Atkinson, J. W., 1964. *An Introduction to Motivation*. Princeton: N.J. : D. Van Nostrand.
- Brundtland, G. H., 1988. *Vår gemensamma framtid*. Stockholm: Prisma.
- Bryman, A. & Bell, E., 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3:e upplagan red. Stockholm: Liber.
- Buchholz, S. & Roth, T., 1987. *Creating the high-performance team*. New Jersey: John Wiley & sons.
- Christensen, L. T., Morsin, M. & Cheney, G., 2008. *Corporate Communications: Convention, Complexity and Critique*. Kalifornien: Sage.
- Cornelissen, J., 2014. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 4:e upplagan. Kalifornien: Sage
- Enbom, I., 2000. *Sluta vara chef – våga vara ledare: motivera, engagera, delegera*. Stockholm: Bokförlaget Forum
- Herzberg, 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 1998. *Hur moderna organisation fungerar*. 3:e upplagan red. Lund: Studentlitteratur.
- Thaler, R. H. & Sunstein, R. C. R., 2008. *NUDGE: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press.
- Victor H, V., 1995. *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Vetenskapliga artiklar

- Aisenberg Ferenhof, H., 2014. Environmental Management Systems in Small and Medium-sized Enterprises: an Analysis and Systematic review. *Journal of Cleaner Production*, Volym 74, ss. 44-53.
- Bansal, P. & Hunter, T., 2003. Strategic Explanations for the Early Adaption of ISO 14001. *Journal of Business Ethics*, Volym 46, ss. 289-299.
- Boswell, W. R., Bingham, J. B. & Colvin, A. J., 2006. Aligning Employees through Line of Sight. *Business Horizons*, Volym 46, ss. 499-509.

- Chan, E. S. & Wong, S. C., 2006. Motivations for ISO 14001 in the Hotel Industry. *Tourism Management* 27, ss. 481-492..
- DuFrane, D. D. & Lehman, C. M., 2014. Navigating Change: Employee Communication in Times of Instability. *Business and Professional Communication Quarterly*, 19 augusti, ss. 443-452.
- Fortu Ski, B., 2008. Does the Environmental Management Standard ISO 14001 Stimulate Sustainable Development?. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 19(2), ss. 204-212.
- Govindarajulu, N. & Daily, B. F., 2004. Motivating employees for enviromental improvment. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), ss. 364-372.
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G. & Boiral, O., 2016. Outcomes of Environmental Management Systems: the Role of Motivations and Firms' Characteristics. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), ss. 545-559.
- Levesque, C., Copeland, K. J., Pattie, M. D. & Deci, E. L., 2010. Intrinsic and Extrinsic Motivation. *International Encyclopedia of Education*, 26 Maj, ss. 618-623.
- Rajhans, K., 2012. Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review*, 2(2), ss. 81-85.
- Rice, R.E, 1993. Media Appropriateness: Using Social Presence Theory to Compare Traditional and New Organizational Media. *Human Communication Research*, 19(4), ss. 451-484.
- Saeed, S., Mehdi, J. K. & Alipour, M., 2012. The Effect of Informal Communication on the Leadership Styles in Governmental Organizations. *Management Science Letters*, 2(7), ss. 2637-2642.
- Skinner, B., 1958. Reinforcement Today. *American Psychologist*, 14(3), ss. 94-99.
- Steg, L. & Vlek, C., 2009. Encouraging Pro-Environmental Behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, september, 29(3), ss. 309-317.
- Temminck, E., Mearns, K. & Fruhen, L., 2013. Motivation Employees towards Sustainable Behaviour. *Buisness Strategy and the Enviroment* , 21 november, 24(6), ss. 402-412.
- Westmyer, S. A., DiCioccio, R. L. & Rubin, R.B., (1998). Appropriateness and Effectiveness of Communication Channels in Competent Interpersonal Emotions on the Job. *Work and Occupations*, 20, 205-232.

Artiklar i tidningar

- Sommer, J., 2009. When Humans Need a Nudge Toward Rationality. *The New York Times*, 7 Februari.

Digitala källor

- Datainspektionen, 2018. *Datainspektionen*. Tillgänglig: <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/> [Använd 5 maj 2019].
- GUB, 2019. *Miljö*. Tillgänglig: http://www.gub.se/gub/?page_id=64 [Använd 22 april 2019].
- GUB, 2019. *Om GUB*. Tillgänglig: https://www.gub.se/gub/?page_id=12 [Använd 22 april 2019].
- International organization for standardization, 2015. *ISO*. Tillgänglig: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> [Använd 18 februari 2019].
- ISO, 2017. *ISO*. Tillgänglig: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> [Använd 25 maj 2019].
- SLU, 2019. Tillgänglig: <https://www.slu.se/om-slu/fakta-visioner-varderingar/miljoarbete-vid-slu/> [Använd 22 april 2019].
- SLU, 2019. *Miljöpolicy*. Tillgänglig: <https://internt.slu.se/stod-service/admin-stod/miljo/miljopolicy/> [Använd 22 april 2019].
- SLU, 2019. *Om SLU*. Tillgänglig: <https://www.slu.se/om-slu/> [Använd 22 april 2019].
- Swedish Standards Institute, 2019. *SIS*. Tillgänglig: <https://www.sis.se/iso14001/dettariso14001/> [Använd 18 april 2019].
- Swedish Standards Institute, 2019. *SIS*. Tillgänglig: <https://www.sis.se/iso14001/skapaochinfradittmiljledningssystem//> [Använd 15 april 2019].
- SVT, 2019. *SVT*. Tillgänglig: <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/klimat-brott-och-migration-valjarnas-viktigaste-eu-fragor> [Använd 22 april 2019].

Personliga intervjuer

- Anon-GUB, 2019. Medarbetare/*Chaufför* [Intervju] (april/maj 2019).
- Anon-SLU, 2019. Medarbetare [Intervju] (april/maj 2019).
- Holmberg, M., 2019. *Miljöadministratör* [Intervju] (18 februari 2019).
- Pettersson, E., 2019. *Trafikchef GUB* [Intervju] (18 februari 2019).
- Sennmark, J., 2019. *Miljöchef SLU* [Intervju] (12 april 2019).

Rapporter

- PWC, 2018. *Det prioriterade Hållbarhetsarbetet: Så ser 400 svenska företag och organisationer på sitt hållbarhetsarbete*, Stockholm: PWC.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide med ledning

- Hur arbetar ni med ISO 14001, om man tar från när ni implementera systemet till nu?
- Vad är det som förändrats sen när ni började använda ISO 14001.
- Har ni något system för hur ni kommunicerar till alla som jobbar här?
- Tycker du/ni att det pratas om organisations MLS i korridoren och fikarum?
- Vad får medarbetarna här att bli lite mer motiverade att arbeta mer med ISO 14001 och målen ni satt upp?
- Hur ser det allmänna engagemanget till miljöarbetet i organisationen
- Hur delaktiga har medarbetarna varit i framtagandet av miljöpolicys, miljömål och ISO 14001?
- Har ni haft några problem med det?
- Får ni någon feedback från era medarbetare kring miljöarbete?
- Hur ofta utbildas medarbetarna inom området?
- Finns det någon etablerad organisationskultur som hjälper er att hålla organisationen enad och som gör att alla arbetar efter samma mål?
- Vad tror ni gör medarbetarna extra motiverade? Finns det något som ni får extra bra respons av?
- Finns det något system för hur medarbetarna enkelt kan ta del av den "rätta" informationen gällande miljöarbetet?
- Tycker ni er motivation för miljöarbetet kommer internt eller från påtryckningar utifrån?
- Vad för utmaningar ser ni framför er samt vilka utmaningar har ni stött på?

Bilaga 2. Intervjuguide med medarbetare

- Är du bekant med ISO 14001?
- Vad gör ledningen för att motivera er till att arbeta med ISO 14001?
- Vad kan ledningen göra för att motivera er mer?
- Hur upplever du arbetet med ISO 14001 på organisationen?
- Hur ser kommunikationen ut mellan er och ledningen/miljöchef?
- Kommer organisationens miljöarbete upp i diskussion på fikaraster?
- Känner du att ni värderar samma typ av miljöfrågor i organisationen?
- Finns det några konflikter mellan olika viljor? (Specifikt till SLU)
- Måste ni samlas på kontoret innan skiftet? Varför/varför inte? (Specifikt till GUB)
- Är det bonusen som motiverar dig till miljöarbetet eller är det något annat också? (Specifikt till GUB)
- Vad händer om ni inte uppnår gränsen för “grön körning” under en längre tid? (Specifikt till GUB)
- Tycker du det finns ett enkelt system för hur ni i personalen kan komma till ledningen och prata om miljöarbetet?
- Känner du en samhörighet eller kultur med resterande medarbetare på företaget?
- Hur delaktiga har ni varit i utformningen av miljöpolicy och miljöarbete som organisationen bedriver?